

**UNIVERSIDAD AMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**IMPACTO DEL PROCESO DE TERCERIZACIÓN DE LOS
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LAS INSTITUCIONES
PÚBLICAS DESCENTRALIZADAS**

CARLOS ALBERTO ALVAREZ SUNSIN

Monografía para optar al grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Profesor Tutor:
Lic. ORLANDO JOSE GARCIA SARRIA

Managua, Nicaragua, julio, 1998

AGRADECIMIENTOS

La realización de esta monografía no es una tarea fácil, ya que requiere de mucho esfuerzo, dedicación y paciencia. La unión de estos factores permitió la conclusión de la misma, en conjunto con el apoyo brindado de las personas que me rodean y creen en mi.

Entre las personas que jugaron un papel importante para el desarrollo de esta monografía están: Darling, Damarýs, Heizel y el Sr. Alfonso González.

La elaboración de esta monografía no hubiese podido ser realidad sin el incondicional apoyo brindado por mi tutor el Licenciado: Orlando García Sarria, a quien agradezco su valiosa colaboración.

El presente trabajo está dedicado muy especialmente a nuestro gran Padre Dios, que me permitió concluir exitosamente esta monografía.

A mi Padre que en paz descanse y a mi Madre por el apoyo brindado para poder coronar mi carrera.

A mis hermanas Darling y Damary's, mis sobrinos, Darling, Heizel, Orlando, William, y Grecia.

A mis cuñados, Orlando y William.

A mi tío Alfonso

INDICE GENERAL

Pág.

INTRODUCCION

I.	CONCEPTO Y CONTENIDO TEORICO DE LA TERCERIZACIÓN.....	1
A.	La privatización como una alternativa estratégica.....	11
1.	Oposición a la tercerización.....	12
B.	¿Porqué trasladar las actividades intermedias a terceros?.....	12
C.	Servicios de apoyo que puedan ser trasladados a terceros.....	12
1.	Vigilancia y seguridad personal.....	13
2.	Entrega de correspondencia interna y externa.....	13
3.	Imprenta.....	13
4.	Limpieza y mantenimiento de jardines.....	14
5.	Informática.....	14
6.	Fotocopia.....	14
7.	Asistencia médica hospitalaria, odontológica y oftalmológica.....	15
8.	Asistencia farmacéutica.....	15
9.	Asesoría legal.....	15
10.	Cafetería.....	16
11.	Canasta navideña.....	16
12.	Atención social (refrigerios).....	16
13.	Comisariato.....	16
14.	Centro de desarrollo infantil C.D.I.....	17
15.	Capacitación y entrenamiento.....	17

16.	Estacionamiento.....	17
17.	Alimentación.....	18
18.	Servicios generales.....	18
19.	Transporte colectivo y de materiales.....	18
20.	Vehículos alquilados.....	19
21.	Otras áreas.....	19
D.	Consideraciones para iniciar un proceso de tercerización.....	19
1.	Que hacer antes de la planeación de la tercerización.....	20
1.1.	¿Qué hacer?.....	20
1.2.	¿Por donde iniciar?.....	21
E.	Identificación y análisis del proceso.	22
F.	Invitación a licitar.....	23
G.	Información exhaustiva de las empresas prestadoras de servicio.....	23
H.	Formación de empresarios de la propia institución.....	25
I.	Elaboración de contratos.....	25
J.	Ventajas y desventajas de la tercerización presentadas por Jerónimo Souto Leiria.....	26
1.	Ventajas.....	26
2.	Desventajas.....	28
K.	Ventajas y desventajas de la tercerización presentadas en el documento: Outsourcing: Herramientas para el análisis económico y estratégico.....	28
1.	Ventajas.....	28
1.1	Reduce costos.....	28

1.2	Disminuye personal y problemas operativos.....	29
1.3	Libera capital.....	29
1.4	Mejoría de la calidad.....	30
2.	Desventajas.....	30
2.1	Deficiencia en el abastecimiento de materiales.....	30
2.2	Dependencia de terceros.....	31
II.	EXPERIENCIAS INTERNACIONALES.....	32
A.	Experiencia de Argentina.....	33
B.	Experiencia de tercerización en la embotelladora nacional del Uruguay.....	38
C.	Experiencia de Gran Bretaña.....	40
1.	Impacto de la sub contratación.....	41
1.1	Despidos de trabajadores.....	41
1.2	Disminución salarial.....	42
1.3	Deterioro de las condiciones de trabajo.....	42
1.4	Calidad de los servicios.....	43
D.	Experiencia de Brasil.....	44
1.	La tercerización en el ámbito de la empresa privada.....	44
2.	La tercerización en el ámbito estatal.....	48

III.	EXPERIENCIAS DE TERCERIZACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS, COMO: INSTITUTO NICARAGUENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS (INAA), INSTITUTO NICARAGUENSE DE SEGURIDAD SOCIAL (INSS) Y EMPRESA NICARAGUENSE DE ELECTRICIDAD (ENEL).....	51
A.	Experiencias de contratación en INAA.....	52
1.	Origen y proceso del traslado de servicios a terceros.....	52
2.	Visión sindical sobre la tercerización.....	55
3.	Las ofertas de servicios desde el punto de vista de los empresarios y la óptica de sus trabajadores.....	56
4.	Efectos de la tercerización.....	58
5.	Situación actual.....	59
B.	Experiencias de contratación en INSS.....	60
1.	Origen y proceso del traslado de servicios a terceros.....	60
2.	Visión sindical sobre la tercerización.....	63
3.	Las ofertas de servicios desde el punto de vista de los empresarios y la óptica de sus trabajadores.....	64
4.	Efectos de la tercerización.....	66
5.	Situación actual.....	67
C.	Experiencias de contratación en ENEL.....	69
1.	Origen y proceso del traslado de servicios a terceros.....	69
2.	Visión sindical sobre la tercerización.....	71
3.	Las ofertas de servicios desde el punto de vista de los empresarios y la óptica de sus trabajadores.....	72
4.	Efectos de la tercerización.....	75
4.1	Ventajas obtenidas.....	76

4.2	Desventajas presentadas.....	77
5.	Situación actual.....	78
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
A.	Conclusiones.....	80
B.	Recomendaciones.....	82

ANEXOS

Anexo A: Indice de tablas.

Anexo B: Encuestas y entrevistas aplicadas

Encuesta a funcionarios del estado

Encuestas asesor legal

Encuesta sindical

Encuesta empresa prestadora de servicio

Encuesta trabajadores de la empresa prestadora de servicio.

Entrevista.

Anexo C: Tablas de salida de las encuestas.

Tablas de salida de las encuestas aplicada a los Funcionarios del Estado.

Tablas de salida de las encuestas aplicada a los Asesores Legales.

Tablas de salida de las encuestas aplicadas a los Dirigentes Sindicales.

Tablas de salida de las encuestas aplicadas a las Empresa Prestadora de Servicio

Tablas de salida de las encuesta aplicadas a los trabajadores de las empresas prestadoras de servicio.

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

El interés de las organizaciones públicas y privadas se ha centrado hoy en día en mejorar la calidad de sus servicios y asegurar una posición competitiva en el mercado, como respuesta al fenómeno de la globalización.

Mejorar la calidad de los servicios implica entre otras cosas, mantener estructuras organizativas horizontales, disminuir el tamaño de la organización y optimizar los recursos existentes.

Para alcanzar este propósito muchas instituciones en el mundo han optado por la privatización de manera total o parcial de las empresas. Una de las formas que adopta la privatización parcial se presenta con la técnica de la aplicación gerencial, conocida como tercerización, por medio de la cual se trasladan los servicios de apoyo de las instituciones para que sean administrados por terceros.

Es este el tema que aborda la presente monografía y provee resultados enriquecedores para estudiantes, profesores, investigadores, directores de organismos y gerentes de empresas privadas. En la misma se expresa una metodología del proceso de tercerización, donde se exponen experiencias internacionales, experiencias nacionales, ventajas y desventajas en la aplicación de esta técnica y finalmente se presentan recomendaciones que pueden ser retomadas por todos aquellos que se están iniciando o ya se decidieron por esta ardua tarea.

La metodología de investigación tiene un carácter descriptivo y para la recolección de información, se hizo uso de la técnica de entrevista y aplicación de encuestas dirigidas a funcionarios de las áreas administrativas, financieras, de asesoría legal y recursos humanos de las instituciones objeto de estudio. Para el análisis de la información se trabajó con tablas de salida y para el caso de las entrevistas se aplicó el análisis de contenido.

Uno de los principales problemas enfrentados fué la escasez de material bibliográfico sobre el tema, el cual difícilmente pudo conseguirse a nivel nacional, teniendo que recurrir a personas que residen en el exterior y que generosamente brindaron el apoyo requerido. Igualmente a través de Internet, se pudo conseguir información de otros países.

Otros de los problemas enfrentados, consistió, en los muchos intentos realizados para entrevistar a los funcionarios públicos quienes se mantenían muy ocupados en sus labores cotidianas.

Vayan nuestros reconocimientos a estos funcionarios, en especial a los de la Empresa Nicaragüense de Electricidad ENEL, por el fuerte apoyo brindado para obtener la información necesaria y poder responder al problema investigado titulado: La deficiencia de los servicios administrativos, obliga a las instituciones públicas descentralizadas a privatizar.

OBJETIVOS

General

Demostrar los efectos económicos y sociales provenientes de la Tercerización de los Servicios Administrativos de Apoyo en las Instituciones Públicas Descentralizadas.

Específicos

Explicar los efectos económicos de la sub-contratación de los Servicios de Apoyo en las Instituciones Públicas Descentralizadas.

Comprobar el impacto social de la Tercerización de los Servicios de Apoyo en las Instituciones Públicas Descentralizadas.

Demostrar las ventajas y desventajas de la Tercerización de los Servicios de Apoyo en las Instituciones Públicas Descentralizadas.

HIPÓTESIS

Las deficiencias organizacionales en el manejo de los recursos obliga a las Instituciones Públicas Descentralizadas a trasladar algunos Servicios Administrativos de Apoyo a la Empresas Privadas para mejorar los niveles de Calidad, Efectividad y Rentabilidad en los Servicios que ofrece.

La Sub-contratación de los Servicios de Apoyo permite a las Organizaciones Públicas Descentralizadas concentrarse en sus actividades sustantivas mejorando así los niveles de calidad efectividad y rentabilidad en los servicios que ofrece.

I. CONCEPTO Y CONTENIDO TEORICO DE LA TERCERIZACIÓN.

Centroamérica en el contexto de la globalización.

Los países Centroamericanos preocupados por los efectos de la globalización y el impacto que ocasiona en sus economías principalmente en aquellas caracterizada por:

- El alto grado de intervención del Estado.
- Atraso tecnológico y
- Altos índices de pobreza.

Deciden realizar intentos para conformarse como bloque Centroamericano y establecer relaciones comerciales con la Comunidad Europea. Es así que se firma el Convenio de Luxemburgo, que propone:

- Fomentar la coinversión en Centroamérica por parte de los países europeos.
- Desarrollar un programa de apoyo tecnológico específico para las industrias.
- Favorecer medidas de acceso de productos industriales en el mercado de la comunidad europea.
- Otorgar financiamiento para las inversiones productivas.

Esto permitió que las relaciones entre los países Centroamericanos y europeos se intensificaran y se comenzara a hablar de la Integración Económica Centroamericana.

Otras de las estrategias que vienen implantando los países Centroamericanos para evitar aislarse del contexto internacional en el fenómeno conocido como "africanización," es la de flexibilizar sus economías, por lo que entre los pasos más importantes que se han comenzado a dar están los siguientes:

- Apertura externa.
- Eliminación de barreras arancelarias.
- Privatización.
- Fomento de la inversión extranjera y
- Fortalecimiento de los mecanismos de mercado.

La estrategia planteada por los países Centroamericanos ha sido clave para que cada país reformule sus políticas económicas, permitiendo que la empresa privada tome las riendas de la economía y se pase:

- De una economía centralizada a una descentralizada.
- De una economía estatizada a una de libre mercado.

Estas acciones han hecho posible que los Estados Centroamericanos inicien la aplicación de políticas de Ajuste Estructural y Modernización de la Administración Pública, orientadas a hacer de esta, una región competitiva, donde cada país disminuya el tamaño del Estado, mejore la calidad de los servicios, los niveles de efectividad, optimice los recursos y mejore el nivel de transparencia en el uso de los fondos públicos.

Políticas privatizantes se vienen aplicando encaminadas a conseguir los resultados mencionados, para ello las instituciones públicas han comenzado a trasladar las áreas de apoyo para que sean administradas por terceros en un fenómeno conocido como tercerización

La Tercerización como "técnica"¹ gerencial a nivel Mundial, es un fenómeno provocado por algunos hechos significativos entre los que sobresalen la intervención del Estado en la economía, el incremento en las políticas privatizantes y la ascensión de gobiernos liberales en los Estados Unidos y el Reino Unido. La unión de estos hechos vinieron a provocar un profundo cuestionamiento del papel del Estado, tal es el caso del Reino Unido que se concreta con la venta de empresas estatales y la privatización de servicios públicos municipales. En el caso de Brasil, este proceso se presenta en el ámbito de las empresas estatales con la tercerización de los servicios de apoyo y algunos servicios municipales en las ciudades más importantes.

Sobre este aspecto, se explica que el sistema "fordista"² de producción vigente desde la posguerra en (1945) en Japón, Europa y Estados Unidos, comenzó a partir de los años 60 a dar señales de crisis monetarias, social y de mercado. Ya para 1971, la crisis del

¹ Es una técnica según LEIRIA, Jerônimo Souto: et al, **Tercerização, uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial**, São Paulo, Brasil, Gente, edición 8ª, 1995. pp22. Traducción. Lic. Orlando García.

² Fordismo: Según Moreira en la página 100 el fordismo es un sistema de producción vigente desde la post-guerra en (1945) en Japón, Europa y Estados Unidos, básicamente, tenían como uno de sus pilares de sustentación la integración de grandes masas de trabajadores al mercado de consumo, a través de aumento reales de salario, este sistema comenzó a dar señales de crisis monetaria, social y de mercado a partir de los años 60s.

dólar desestabilizó la economía mundial, imponiendo ajustes macro económicos. De esa forma, políticas anti inflacionarias recesivas, vinieron siendo adoptadas en los países envueltos, trayendo consigo una fuerte contracción de la demanda, la inversión y el empleo. Además de esto, la saturación de bienes durables en Europa y Estados Unidos, sumado al aumento de la competitividad de las economías Japonesas y Europeas, fueron factores que contribuyeron al agravamiento de la crisis.

Durante el período de crisis en los años 70, la presencia del Estado en la economía, vista como benéfica en la Europa de la Postguerra, comenzó a ser cuestionada. La vieja concepción que defiende el estado liberal de intervenir apenas de manera residual, solamente regulando para resolver los conflictos y asegurar el funcionamiento eficiente del mercado, frecuentemente llamado neoliberal, paso a contraponerse a la concepción intervencionista, promotora y emprendedora del desarrollo económico y social que defiende el estado keynesiano.

En los años 80 con la llegada de los gobiernos liberales en los Estados Unidos y el Reino Unido, llega el BOOM de las privatizaciones reforzado por la caída de los regímenes del Este Europeo. Estas se presentan con diferentes niveles de intensidad, sea desregulando o flexibilizando el monopolio estatal para permitir la concurrencia de la iniciativa privada, vendiendo la mayoría o la totalidad de acciones del gobierno en las empresas estatales o mediante la tercerización de los servicios.

En este contexto, las empresas multinacionales pasan por una reestructuración productiva que reúne elementos de racionalidad técnica y organizacional. La racionalidad técnica es vista como sustitución de mano de obra por agregados científicos con alta inversión de capital. La racionalidad organizacional por su parte, fue hecha con la racionalidad drástica de las estructuras empresariales fordistas, cuyos procesos productivos han sido rediseñados.

Actualmente en vísperas de un nuevo siglo, la mayor parte de la humanidad de todas las latitudes, buscan un mejor gobierno con sistemas políticos profundamente democráticos, pequeño, ágil, de menor costo, eficiente y basado en una economía de mercado.

El viejo paradigma de ver las instituciones del estado como máquinas pesadas, obsoletas, incapaces de responder a sus objetivos específicos se está tratando de cambiar. Nuevos instrumentos de gestión están surgiendo, que ofrecen al estado medios de administración ágiles, eficaces y poco costosos; uno de estos instrumentos es la tercerización, que facilita a las instituciones públicas concentrarse en sus actividades sustantivas, ya que las actividades medias o de apoyo a la razón de ser de la empresa o institución, son controladas por terceros.

Diversos autores que se presentan más adelante, opinan que la tercerización es la agregación de la actividad fin o razón de ser de una empresa a la actividad media de otra empresa.

Tal es el caso de Antonio Moreira de Carvalho Neto, que define la tercerización como "la prestación de servicios, en nuestro caso servicios de apoyo en los organismos públicos, contratación de firmas particulares."³

Rothery señalando a Paule Neale, Director de Negocios de la Compañía ISL de IBM, expresa el "outsourcing" o tercerización "como la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente."⁴

Así mismo, señalando a Ferry de Kraker, Director General de la International Federation of Purchasing and Materials Management, manifiesta que el "outsourcing" o tercerización "significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materia prima, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría"⁵

A como puede observarse, los autores coinciden en que las actividades medias pueden ser trasladadas a otra empresa que sea su actividad fin, para concentrarse mejor en sus actividades sustantivas.

³ CARVALHO, Neto Antonio Moreira de: **Revista do serviço Público**, "Tercerização de serviços públicos no Reino Unido e os impactos sobre as relações de trabalho: Considerações sobre a realidade brasileira," Brasil, Ano 47, volume 120, número 2, Mai-Ago, 1996. pp 103. Traducción. Lic. Orlando García.

⁴ ROTHERY, Brian y Robertson Ian: **Outsourcing**, Mexico, D.F, Limusa, S.A. de C.V, INCAE 5-0753-01049353-7, 1996. pp 4.

⁵ *ibid.*,

En este trabajo, se utilizará el concepto de tercerización de Davis Frank Stephen, quien explica que "la tercerización es la única forma viable de la empresa para tener una atención concentrada en su actividad fin, delegando la administración de las actividades medias a terceros."⁶

Esta técnica de dedicarse a las actividades sustantivas y trasladar a terceros las actividades medias es conocida en los Estados Unidos con el nombre de Down-Zizing u Outsourcing, asumiendo el nombre de tercerización en otros países.

En el caso de Nicaragua, la experiencia obtenida en el presente trabajo reflejó la utilización bastante común del concepto de contratación de terceros como sinónimo de tercerización.

La práctica de contratar terceros, es un proceso que no llega a las organizaciones, producto del crecimiento del estado. Esta práctica ya había surgido en los Estados Unidos desde antes de la segunda guerra mundial, cuando estos trasladaron a terceros la elaboración de armamento y tanques de guerra. A partir de la década de los 50, esta práctica se consolida como técnica de administración empresarial.

⁶ STEPHEN, Davis Frank: **Tercerização E Multifuncionalidade**, "Idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa," São Paulo, Brasil, STS Publicações e Serviços Ltda, 1992. pp 15. Traducción. Lic. Orlando García.

A pesar de la utilización de esta práctica, la estrategia de crecimiento del estado fue popular en los años 50. Ya para los años 60 y 70, se decía que el sector público estaba mejor dotado que el privado para dirigir la industria. Las empresas propiedades del estado se veían como un medio de crear empleos y evitar que la economía fuera controlada por firmas extranjeras.

En la actualidad, para disminuir el crecimiento de empleados públicos se han venido aplicando estrategias de privatización cada vez con mayor frecuencia tales como:

- Desregulación: Se retiran las restricciones impuestas a la empresa privada para competir en el mercado, antes reservado a las empresas públicas en régimen de monopolio.
- Privatización: Venta de empresas estatales en la bolsa de valores o directamente a accionistas privados. El estado pasa de accionistas mayoritarios a accionistas minoritarios.
- Tercerización: Concentración de la empresa en su actividad fin, delegando la administración de las actividades medias a terceros a través de su contratación.

El trasladar a terceros las actividades medias tanto en empresas públicas como privadas deberá ser una decisión que disminuya los costos administrativos. algunos gerentes piensan que si la empresa prestadora de servicios empata en costos con la

organización, vale la pena tercerizar ya que los beneficios por sí solo son totalmente comprensibles.

La tercerización hace mucho dejó de ser novedad para aquellos con mente antigua. Existe la posibilidad que un proyecto de esta naturaleza se vea engavetado por quienes no aceptan el impacto de los cambios, cuando su propia posición se encuentra amenazada y por miedo a no seguir manteniéndose en planilla de pago prefieren omitir la situación de su institución y no hacer nada por el bienestar general. No estar de acuerdo o no permitir implantar una moderna administración donde la tercerización disminuya los gastos y aumente los ingresos, es querer andar al contrario de la historia. Algunos podrán luchar contra esos cambios más esa lucha será en vano y sucederá como tantas millares de ideas de cambios a las que luego la humanidad tuvo que acostumbrarse. Esta comienza a verse como uno de los caminos más avanzados de las empresas modernas.

La expansión estatal desenfrenada creada en ciertos casos por políticos y burócratas que buscan poder y prestigio, según Paul ha llevado a muchos gobiernos a emprender reformas en el sector público, al trasladar actividades al sector privado. Así mismo afirma que en todos los países donde se ha visto incrementado el sector público, esto ha ocasionado:

- Ineficiencia económica en las actividades de producción.
- Inefectividad en la provisión de bienes y servicios y
- Rápida expansión de la burocracia.

Para este efecto recomienda la acción cooperativa para suministrar diferentes tipos de bienes y servicios, que puedan suministrarse a partir de la existencia de disposiciones institucionales tales como:

- Contratos del gobierno con entidades privadas para el suministro de bienes y servicios.
- Empresas conjuntas donde. El gobierno participa conjuntamente con entes privados.

Países como Nicaragua han seguido ejemplos de países del primer mundo. (Estados Unidos y Gran Bretaña). Aquí las instituciones públicas comienzan a utilizar nuevas técnicas administrativas empleadas también por las empresas privadas de estos países aunque de manera dispersa, los beneficios de la tercerización se empiezan a observar, con la disminución del número de funcionarios en áreas demasiado recargadas y sin función, de igual manera al observar los avances en la prestación de un servicio más eficiente para el usuario.

En Nicaragua muchas instituciones públicas han venido trabajando para tratar de mejorar su sistema organizacional heredado de los gobiernos anteriores caracterizados por él; gigantismo estatal, inflación, baja competencia de los administradores públicos y la poca transparencia en el manejo de los servicios. Es así que a partir de 1990 se inicia simultáneamente la transición de la guerra a la paz, del autoritarismo a la democracia, de la inflación a la estabilización y de la estatización y economía centralizada hacia una economía de mercado. El gobierno apoyado en el programa económico comprendido entre 1994 y 1997 orienta consolidar los logros alcanzados, dicho programa pone énfasis en una

mayor reducción del sector gubernamental e institucionaliza el programa de reforma y modernización del sector público.

De esta forma, el gobierno crea las condiciones legales y la posibilidad a los funcionarios del nivel decisorio superior para llevar a efecto la privatización de los servicios de apoyo mediante la técnica conocida como tercerización. Ejemplo de esto es el caso de instituciones como el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (INAA) y la Empresa Nicaragüense de Electricidad (ENEL), que han trasladado algunas áreas de servicio a la empresa privada tales como vigilancia, limpieza, jardinería, entre otras.

A. La privatización como una alternativa estratégica.

Una institución debe dedicarse a su actividad fin, no teniendo que preocuparse por actividades medias, siempre y cuando existan empresas que ofrezcan estos servicios. En caso contrario, los mismos funcionarios podrían crearlas y ofrecer estas actividades, actuando como empresa privada.

De esta manera, trasladaría así toda la responsabilidad de esa actividad a las empresas contratadas, concentrándose en la actividad principal de la institución.

1. Oposición a la tercerización.

Con base en estudios realizados se observa que algunas oposiciones a la tercerización provienen de los sindicatos; debido principalmente a los despidos laborales y perdida de beneficios que de ella se derivan.

B. ¿Porqué trasladar las actividades intermedias a terceros?

La tercerización es vista hoy como una de las alternativas modernas para que aquellas instituciones grandes, pesadas y poco eficientes opten por un cambio positivo para disminuir costos, personal y concentrarse en las actividades esenciales, es decir, aquellas que son la misión de la empresa.

Entre las ventajas y desventajas de la tercerización el mayor peso lo tienen las primeras, pero las desventajas pueden en su mayoría evitarse o ser superadas con el tiempo, si se dispone de un cuerpo gerencial competente.

C. Servicios de apoyo que pueden ser trasladados a terceros.

A través de la investigación en artículos relacionados al tema, se ha observado que en diversos países, las empresas o instituciones de propiedad estatal han venido trasladando áreas de apoyo a empresas prestadoras de servicios de propiedad privada, entre estas áreas se encuentran:

1. Vigilancia y seguridad personal.

Se recomienda contratar para este tipo de servicios empresas especializadas o el mismo personal que ya tenía experiencia en estas áreas. Algunas de las ventajas que las instituciones no anticipan es que cuando se trata de seguridad armada el control tanto de armas como de municiones pasa a responsabilidad de la empresa contratada.

2. Entrega de correspondencia interna y externa.

Otra ventaja es la contratación de correspondencia interna y externa de la institución, con una empresa privada que preste estos servicios.

3. Imprenta.

La reproducción de documentos o formas impresas es una área tercerizable ya que no compensa tener maquinarias ni funcionarios para este servicio, además la especialización de esta área es tan grande que dificulta a la empresa mantenerse actualizada en esta actividad. Si opta por tercerizar se obtiene la ventaja de tener más de una alternativa de proveedor de este tipo de servicio. Contratándose los más modernos.

4. Limpieza y mantenimiento de jardines.

Esta actividad también debe ser tercerizada, siendo la ventaja de la institución el no tener que verse envuelta con las compras de productos de limpieza y de jardinería. Pueden también delegar la responsabilidad del abastecimiento de productos de pequeño valor, pero de gran volumen como: jabón para lavamanos, jabón líquido, toallas, papel higiénico entre otros.

5. Informática.

Esta puede ser trasladada a terceros, la operación de estos equipos debe ser realizada por personas especializadas, las empresas prestadoras de servicios se hacen responsable de la capacitación de su personal, del mantenimiento y actualización de estos equipos, lo cual es costoso.

6. Fotocopias.

Las fotocopias de documentos pueden y deben ser trasladadas a terceros por ser una actividad media y por que la empresa que preste este servicio se hará responsable del mantenimiento del equipo y suministros de papelería.

7. Asistencia médica hospitalaria, odontológica y oftalmológica.

Su administración debe ser delegada a hospitales o empresas medicas que presten estos servicios con los cuales las instituciones mantenga un convenio, ahorra la necesidad de contratación y mantenimiento de este servicio en la propia planilla de pagos, la contratación de médicos e igualmente el abastecimiento de medicamentos pasaría a responsabilidad del tercero.

8. Asistencia farmacéutica.

Las instituciones absorben gran parte de sus costos en medicamentos, su implantación puede ser tercerizada con bastante facilidad. Puede ser trasladada a una empresa que preste este servicio, o que realice un convenio la institución con la farmacia más cercana a ella.

9. Asesoría legal.

Las oficinas jurídicas de abogados externos pueden ser útiles a los funcionarios de las instituciones en tareas como: Asesoría, compra y venta de inmuebles, contratos de ubicación, pensión alimenticia, préstamo o financiamiento. No hay necesidad de que existan funcionarios de la propia institución para encargarse de estos asuntos legales.

10. Cafetería.

Así como todos los demás servicios de alimentación deben ser tercerizados, es posible que la propia empresa que administra la alimentación de los trabajadores, administre también la cafetería. Hay innumerables ventajas tanto desde el punto de vista de costo como de control de calidad.

11. Canasta navideña.

Contrate el servicio de la mejor fuente posible. La Tercerización aquí es obvia tanto del punto de vista de costo, como de tiempo ya que no perderían tiempo los funcionarios en comprar los productos y preparar la canasta en sí.

12. Atención social (refrigerios).

Se considera todavía más económica su tercerización que el mantenimiento de trabajadores destinados para este fin.

13. Comisariato.

En la medida que las empresas se vayan dando cuenta que el trabajo tercerizado no solo les proporciona mas tiempo para que se concentren en las actividades fin, la tercerización ganara fuerza en los campos de trabajo. Los comisariatos son área

tercerizables para la obtención de los productos alimenticios de mejor calidad y mejor precio para los trabajadores de las instituciones.

14. Centro de desarrollo infantil C.D.I.

En este caso se aplica el mismo enfoque que en el comisariato, un C.D.I. puede atender a varias instituciones, administrado por personal especializado en el cuidado de niños, esta opción torna la tercerización posible.

15. Capacitación y entrenamiento.

Existen innumerables opciones en el mercado. Cualquier tipo de capacitación para funcionarios debe ser realizada de forma tercerizada, el mantenimiento interno de esta área es por demás oneroso.

16. Estacionamiento.

La administración del servicio de estacionamiento de vehículos puede trasladarse a una empresa especializada, en caso que no exista una empresa que brinde este servicio, se puede solicitar a una empresa de vigilancia que lo brinde.

17. Alimentación.

Se recomienda tercerizar este servicio entregando la administración del comedor a empresas privadas, que se mantengan constantemente actualizadas en la elaboración de la alimentación y salubridad. La institución supervisa la calidad, cantidad e higiene.

18. Servicios generales.

Los servicios realizados en las instituciones como carpintería, electricidad, pintura, cerrajería, fontanería, talleres de vehículos deben ser tercerizados, trasladarlos a empresarios especialistas que cuiden de estas tareas.

19. Transporte colectivo y de materiales.

La tercerización de este servicio es mas que obvia ya que la empresa que presta el servicio se responsabiliza del mantenimiento de sus vehículos, conductores y los demás gastos en que incurre el vehículo, circulación, placa, estiquer de rodamiento, también se responsabiliza por cualquier accidente que ocurra.

La institución le determina únicamente la ruta que va a tomar de acuerdo a sus intereses en el transporte de personal y en el transporte de equipos y valores, indicando tan solamente su origen y destino, en ambos casos se especifica fecha y hora.

20. Vehículos alquilados.

Aquí la tercerización se da por medio de alquiler de vehículos a empresas prestadoras de este servicio, dejando la empresa libre a la institución de preocupaciones, como: Conservación, mantenimiento y sustitución de flota, seguros y otros.

21. Otras áreas.

Otras áreas tercerizables son: Recuperación de cartera; Lectura de medidores de agua y energía; Servicios de secretaría; Telemarketing; Promoción y eventos; así como Consultoría de proyectos y el Departamento de Personal con el reclutamiento, selección de personas y nomina de personal.

D. Consideraciones para iniciar un proceso de tercerización.

En instituciones donde ésta práctica todavía no se ha realizado, se recomienda impulsar seminarios de sensibilización para informar a los trabajadores internos de este nuevo proceso. También pueden ser promovidos seminarios externos, a fin de crear mercados adecuados para la fase de la tercerización. Se debe paralelamente, levantar una lista de empresarios establecidos para potenciales contrataciones e intercambio entre la institución y las empresas. Ese aspecto es importante, pues evita la exclusividad de empresas prestadoras de servicio, lo que contribuye también para fines de éxito en cualquier problema legal.

En los niveles medios y altos se hacen pasantías de visitas a instituciones homólogas, financiadas por organismos internacionales que apoyan esta técnica.

1. Qué hacer antes de la planeación de la tercerización.

La experiencia de otras instituciones ha hecho posible la acumulación de un sinnúmero de experiencias que hoy pueden ser retomadas por aquellas organizaciones que han decidido dar este paso y se están iniciando en esta delicada tarea.

A partir de esas experiencias se han logrado identificar un conjunto de acciones recomendables para evitar que errores cometidos puedan repetirse.

Por esta razón se explican a continuación parte de estas experiencias para que las instituciones nicaragüenses enriquezcan este proceso y sirva de aprendizaje a aquellas que interesadas en mejorar la calidad de sus servicios y la efectividad de sus resultados aún no se deciden dar el primer paso.

1.1 ¿Qué hacer?

Es importante que se informe a los trabajadores y se capaciten a través de seminario con el fin de involucrarlos para asumir un compromiso total en la fase de planificación, organización ejecución y evaluación estratégica de este proceso.

Tener un plan de divulgación.

- Boletines.
- Seminarios.
- Videos.
- Prensa.
- Radio y
- Otros.

1.2 ¿Por donde iniciar?

Es recomendable que antes de iniciar el traslado de los servicios de apoyo al sector privado, se levante una lista de empresarios establecidos para tenerlos como referencias ante contrataciones potenciales futuras.

Además de esta fase, no debe olvidarse considerar que los pasos señalados a continuación deben incorporarse como parte de las acciones estratégicas de implantación, si es que se quiere avanzar exitosamente es todas sus fases.

E. Identificación y análisis del proceso.

Significa la necesidad de:

- Identificar las áreas tercerizables.
- Priorizar las áreas tercerizables.
- Conocer el costo real de las actividades específicas a tercerizar.
- Realizar permanentemente marketing interno y externo del proceso de tercerización.
- Planear el posible desempleo de la fase inicial y calcular el presupuesto aproximado.
- Identificar empresas que estén prestando servicios de apoyo.
- Estudiar el proceso para la compra de servicios.
- Investigar la legalidad del proceso y hacerlo bajo procedimientos legales.
- Identificar parámetros de calidad de las áreas tercerizables.
- Evaluar el costo - beneficio de la tercerización.
- Conocer si la empresa prestadora de servicios reclutará los empleados afectados por la tercerización.
- Especificar de forma adecuada las actividades de la prestadora de servicio.
- Que la empresa y la institución se conozcan mutuamente.
- Analizar constantemente las relaciones con el sindicato.
- Estimular la competencia entre los terceros, no teniendo empresas exclusivas.
- Contratar la asesoría especializada para el proceso de tercerización.

F. Invitación a licitar.

Una vez identificadas las fases iniciales del proceso se puede avanzar hacia la contratación de las empresas ya sea mediante licitación o carta de invitación. Aquí es conveniente:

- Definir los términos de referencia exigidos por la empresa.
- Las empresas a contratar preferiblemente deben estar ubicadas en el departamento o región donde se encuentre la institución.
- Cerciorarse que la empresa prestadora del servicio se encuentre establecida legalmente y cumpliendo sus obligaciones fiscales con el gobierno.

G. Información exhaustiva de las empresas prestadoras de servicios.

La selección de la empresa prestadora de servicio es fundamental para cualquier organización ya que ello implica una responsabilidad económica y social en los resultados que se persiguen alcanzar, por esa razón es recomendable profundizar en el conocimiento de:

- Su actividad fin.
- Composición de sociedad.
- Responsabilidades de los socios.
- Capital social.

- Bienes inmuebles.
- Seguros.
- Situación ante el INSS.
- Situación ante la justicia.
- Situación ante el Ministerio del Trabajo.
- Situación ante el Ministerio de Finanzas.
- Situación ante la alcaldía municipal.
- Estructuras patrimoniales (tres últimos balances).
- Capacidad operacional (máquinas, equipamiento, vehículos, armamento, cantidad de personal etcétera).

Además de estos elementos identificados no debe olvidarse el estudio del comportamiento de la empresa prestadora de servicio para con sus trabajadores, por lo que debe verificarse lo siguiente:

- Registro de empleados.
- Composición de la planilla.
- Forma de Pago.
- Horas extras.
- Condiciones de trabajo.
- Subsidios y días feriados.
- Contribución sindical.
- Salario maternidad y atención a los convenios colectivos.

El conocimiento profundo de la empresa a contratar es un signo de tranquilidad para las instituciones para evitar encontrarse con irregularidades sorprendentes que conlleven a dirimir los conflictos ante la justicia.

H. Formación de empresarios de la propia institución.

Si la institución ha decidido trasladar los servicios a terceros y considera entre sus alternativas apoyar cualquier iniciativa que provenga de los trabajadores de esas áreas para conformarse como empresarios, estos deberán:

- Cumplir a cabalidad con los objetivos a alcanzar, la calidad que el servicio requiere y conservar costos competitivos.
- Conceder en calidad de donación medios de trabajo para apoyar su despegue como empresarios.

I. Elaboración de contratos.

Elaborar un contrato es el momento cuando la institución o empresa perteneciente al estado toma la decisión de contratar a un empresario privado, ambos con su propia tecnología y experiencia, por lo que la institución que compra el servicio no debe ver al empresario que lo vende como un subordinado más ya que esta actitud provocaría que la prestadora del servicio se torne un departamento mas dentro de la compradora.

Se recomienda al momento de elaborar un contrato incluir una cláusula de riesgo para el caso en que la institución que adquiriera el servicio se vea perjudicada y la empresa oferente tenga que indemnizar al contratante.

El contrato una vez firmado, debe verse como instrumento legal que da confianza a los empresarios para la consecución de los objetivos proyectados entre la institución y la empresa privada, la estructura puede variar entre otras cosas por la confianza entre los empresarios lo que imprime una mayor fuerza moral mas que legal, y también por la razón de ser del propio negocio.

Es importante comprender que no existe un contrato perfecto por lo que este deberá ajustarse a las circunstancias y acuerdos establecidos por las partes, conforme a los objetivos y la ley.

J. Ventajas y desventajas de la tercerización presentada por Jerónimo Souto Leiria.

1. Ventajas.

- Disminuyen los desperdicios.
- Aumenta la calidad.
- Mejora la concentración en la actividad fin.
- Disminuye las actividades intermedias.

- Disminuye la corrupción interna y externa.
- Aumenta la especialización.
- Aumenta el lucro.
- Favorece la economía de mercado.
- Libera la creatividad.
- Optimiza los servicios.
- Mejora la administración del tiempo de la empresa.
- Mejora la imagen institucional.
- Mejora la efectividad.
- Mejoran las relaciones con los sindicatos.
- Reduce los niveles jerárquicos.
- Crea nuevos empleos.
- Agiliza las decisiones.
- Aumenta la productividad.
- Aumenta la competitividad.
- Desmovilización para huelgas.
- Costos equilibrados del mercado de mano de obra.
- Mejora la comunicación interna.
- Disminuyen los reclamos de trabajo.
- Reduce los empleos directos.
- Aumenta la motivación.

2. Desventajas.

- Dificulta el aprovechamiento de los empleados ya entrenados.
- Despidos en la fase inicial.
- Falta de parámetros de precios en las contrataciones iniciales.
- Costos sociales y pagos de indemnización por despidos.
- Fricciones con sindicatos.
- Pésima elección de terceros.
- Aumento de la dependencia de terceros.

K. Ventajas y Desventajas de la tercerización presentadas en el documento: Outsourcing: Herramientas para el análisis económico y estratégico.

1. Ventajas.

1.1 Reduce costos.

La institución al optar por la empresa prestadora de servicio debe elegir la mas adecuada para disminuir considerablemente sus costos totales, alcanzando precios de compras de servicios inferiores a los costos internos.

1.2 Disminuye personal y problemas operativos.

Este punto no se refiere al aspecto anterior de reducir costos, sino a los beneficios obtenidos al poseer una menor cantidad de personal disminuyendo los problemas que pueda generar el recurso humano en la organización.

Por lo general las instituciones que se responsabilizan de administrar las áreas de apoyo, se encuentran con que el personal de estas áreas sufre desmotivación por tener un desarrollo limitado en ocasiones y exigen capacitación la cual no es otorgada por la institución por no ser un área sustantiva.

Quedarse a cargo de estas áreas, requerirá supervisarlas, controlarlas y evaluarlas, actividades que las instituciones no están capacitada o interesada en realizar.

1.3 Libera capital.

Al trasladar las actividades de apoyo a empresas privadas, se libera capital, el cual puede ser utilizado en actividades o proyectos rentables que estén dentro del marco de la actividad fin de la institución. No utilizando este capital en actividades no centrales.

1.4 Mejoría de la calidad.

Las empresas prestadoras de servicio se especializan en las actividades que ofrecen, siendo esta su actividad fin, al prestar sus servicios a la institución esta mejora la calidad y su imagen institucional. Estando asociado este aspecto que también viene asociado a los costos y rentabilidad.

2. Desventajas.

2.1 Deficiencia en el abastecimiento de materiales.

Las instituciones suelen encontrarse con empresas prestadoras de servicio que en el transcurso del tiempo muestran problemas como: Deficiencia en el abastecimiento de los suministros, para el mantenimiento de los servicios. Ejemplo de ello es ocasionado en las áreas de limpieza con la falta de mantenimiento de materiales como: Jabón líquido, ambientador, etcétera. Deficiencia que viene a disminuir la calidad del servicio. Otro ejemplo de problemas es que algunas empresas prestadoras de servicios varían el precio establecido inicialmente por el servicio prestado sin previo aviso al próximo contrato, dificultando esto el contactar otro proveedor en el momento.

2.2 Dependencia de terceros.

Las instituciones que tercerizan quedan atadas a la empresa prestadora de servicios dependiendo de ellos, viéndose afectados por los problemas económicos, financieros y operativos que pueda padecer el prestador del servicio.

II. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

No se puede negar que empresas públicas han sido eficientes y bien dirigidas por algún tiempo, pero raras veces estas propiedades mantienen un comportamiento sostenido durante varios años. Según Álvarez citando el informe del Banco Mundial, sobre La privatización "lecciones de la experiencia", señala que la privatización cuando esta correctamente concebida, promueve la eficiencia, estimula la inversión, aumenta el empleo, y libera recursos públicos para inversiones en infraestructuras y programas sociales.

Estas ventajas han estimulado a las empresas a simplificar su organización y concentrarse en sus actividades básicas, tratando de tener una buena relación con las empresas que le prestan servicios.

La tercerización en empresas privadas de Europa ha surgido por amenazas de la competencia extranjera, por lo que han tenido que desarrollar estrategias para reducir costos y hacerle frente a los precios de la competencia. Aunque es prematuro hablar de una Japonización en Europa las empresas privadas no dejan de un lado estas amenazas, razón por la cual han venido transformando sus empresas aplicando entre otras técnicas gerenciales, el traslado de servicios de apoyo a terceros.

La tercerización en las empresas europeas tiene sus orígenes en algunas transformaciones esenciales sobresaliendo:

- La apertura del mercado común.
- Amenazas de crecimiento del Japón en Europa.
- Disminución de la fabricación integrada.
- Perspectivas de crecer.
- Impulso del este de Europa.

A continuación se habla de experiencias de tercerización como una forma de privatización en algunos países.

A. Experiencia de Argentina

Argentina esta marcando una nueva era de reformas económicas con el inicio de la privatización de empresas estatales a partir de 1990.

El éxito obtenido por el gobierno con su programa de privatización demuestra la seriedad de sus compromisos y reafirma su credibilidad ante los inversionistas nacionales y extranjeros, lo cual es un factor vital para el éxito de las reformas.

Una de las experiencias más exitosas de privatización se da con la empresa nacional de telecomunicaciones ENTEL.

Así lo manifiesta en su escrito el Center for International Private Enterprise, en el documento sobre privatización de empresas de propiedad estatal cuando al caracterizar a ENTEL manifestaba que antes de su privatización en 1990, disponía de una tecnología anticuada y en esas condiciones controlaba el 92% del mercado de las comunicaciones que incluían las redes urbanas y la comunicación internacional.

Esta situación se convertía cada día en un impedimento de la empresa ENTEL para el crecimiento sostenido. El servicio ofrecido a los clientes se mostraba ineficiente y era altamente cuestionado por su calidad. Ejemplo de esto es que el periodo de espera para obtener una línea telefónica era de 21,9 años en 1988 demostrando que no existía capacidad para proveer la cuarta parte de las líneas solicitadas.

A pesar que en cierto momento se doto a la empresa de equipos modernos, en las partes medulares de la red el sistema fallaba constantemente debido a que las líneas urbanas eran anticuadas. En promedio la reparación de averías tardaba 10 días y las tarifas se fijaban en función del costo de suministro del servicio. Aún así los ingresos básicos de ENTEL no eran suficientes para satisfacer sus necesidades de capital.

Bajo estas circunstancias ENTEL fue subastada mediante licitación competitiva con lo cual se pretendía atraer inversionistas extranjeros por su capacidad para transferir tecnología, know-how y nuevas inversiones.

La licitación fue ganada por dos consorcios. Telefónica Española y STET/France Telecom. Ellas obtuvieron licencia para operar las compañías técnicas regionales. Con la renta que aportaban los impuestos de las firmas ganadoras se cree una agencia de regulación que controlaría el desempeño de las firmas en cuanto a la reducción del tiempo de las reparaciones el mejoramiento de la eficacia así como la calidad del servicio a los clientes tal como se les había explicado en el proceso de licitación.

Al hacerse cargo de las nuevas compañías regionales los nuevos propietarios privados han aplicado criterios empresariales de desempeño como el ajuste de tarifas acorde a los costos reales, ampliación de la jornada laboral de 35 a 40 horas y reducción o ajustes de las prestaciones a los trabajadores según los resultados de su trabajo.

Producto de estas decisiones, el desempeño financiero de las firmas en 1991 expresa ganancias de 118. Millones de dólares y al finalizar el tercer trimestre de 1992 esta cantidad ya se había duplicado. Actualmente la calidad del servicio aun puede ser mejorada, por lo que el gobierno esta pensando asumir un papel regulador más activo para que las firmas brinden cada día un servicio con calidad a la ciudadanía.

A pesar de algunas limitaciones que se presentaron con la privatización de ENTEL, este le dio un gran ímpetu al programa de privatización del gobierno a tal punto que a finales de 1992, 33 firmas estatales habían sido privatizadas con la participación de mas de 200 compañías de 108 países.

Según encuesta realizada por la firma internacional Price Waterhouse, respecto a las expectativas de las empresas Argentinas se refleja un optimismo moderado respecto al ingreso de capitales externos con relación al año anterior.

Los resultados de las encuestas mencionadas expresan que gran número de empresas están previendo la tercerización de áreas de apoyo principalmente en las áreas de producción, contaduría y logística comercial

Para la prestación de estos servicios se piensa optar por empresas ya existentes en el mercado. Ejemplo de ello es el de la empresa de logística comercial Villalonga Furlong S.A. que tiene como misión, brindar soluciones creativas e innovadoras en materia de logística de abastecimiento y distribución.

Villalonga es una empresa que ha adoptado políticas de tercerización para mejorar las posibilidades de un mejor servicio de carga y encomiendas de aquellas empresas y organizaciones que han decidido trasladar estas áreas a terceros para tener mejores posibilidades de colocación y realización de sus productos en el mercado.

Los servicios que brinda esta empresa son:

- **Servicio de carga:**

Transportando mercadería hacia todo el país.

- **Encomiendas:**

Entrega de bultos de pequeño volumen en el más breve plazo.

- **Contra reembolso:**

Para garantizar una correcta prestación del servicio de su entrega y acreditación.

- **Transporte de documentación comercial:**

Traslado de documentos de uso exclusivo de clientes.

Según relato de Villalonga Furlong S.A, la mayoría de las empresas vienen renunciando a las antiguas tendencias de mantener estructuras propias de distribución, trasladando las áreas de apoyo a terceros.

Para brindar estos servicios disponen de 70,000 metros cuadrados de depósitos, sistemas informáticos que aseguran el reabastecimiento de mercadería, ambiente ideal con la temperatura, luminosidad y espacio necesarios para preservar la calidad y condiciones del producto y una flota de medios aéreos y terrestres que aseguran el cumplimiento en tiempo y forma de los servicios que ofrecen. Para la realización de estas prestaciones establecen vínculos estratégicos de alianzas operativas con otras empresas localizadas en el territorio.

Los beneficios presentados por las empresas que han tercerizado estos servicios, se manifiestan en la:

- Reducción de costos.
- Liberación de capitales y recursos humanos.
- Mejora la posición competitiva de su producto.
- Optimización de la capacidad productiva.
- Sustancial mejora en la calidad del servicio que lleva a un aumento en la satisfacción de sus clientes.

B. Experiencia de tercerización en la embotelladora nacional del Uruguay

Este proceso inicia antes de la venta de Pepsi Cola a un grupo económico con sede en Buenos Aires Argentina. Se expresa mediante la experiencia de los resultados obtenidos por la empresa Pepsi Cola. Para que la empresa Juancor S.R.L se hiciera cargo de los servicios administrativos en esta embotelladora a partir de la conformación de una micro empresa que sería dirigida por ex sindicalistas de Pepsi Cola, quienes contratarían al personal que laboraban anteriormente en las áreas tercerizadas.

Se piensa que esta experiencia hasta 1997 era la única en Uruguay, donde un sindicato le presta servicios a la empresa.

Esta respuesta surge como alternativa de acción sindical ante las políticas neo liberales que obligan a las empresas a efectuar cambios en sus sistemas productivos, modificar cambios en los métodos de trabajo y alterar la composición en las relaciones sociales.

Su objetivo esencial y de carácter político consiste en asegurar estabilidad laboral a los trabajadores contratados temporalmente por Embotelladora Nacional S.A

En la entrevista realizada por Emiliano Coteló al secretario ejecutivo del sindicato y miembro del consejo nacional de trabajadores, se dice que para brindar estos servicios a Embotelladora Nacional S.A el sindicato tuvo que competir con otras empresas a quienes lograron desplazarlos al ofrecer precios competitivos del mercado y calidad en los resultados.

La micro empresa conformada por los trabajadores ofrece los servicios administrativos de:

Limpieza y mantenimiento con un total de trece empleados que ahora se encuentran ganando el doble de los salarios del personal que anteriormente cumplía esta misión.

Por su parte la relación laboral es estable y se labora con la visión estratégica de ampliar sus servicios al mercado nacional, una vez consolidada esta experiencia.

De igual forma, ya existen solicitudes de otros sindicatos de empresas que ya iniciaron o están por iniciar procesos de reestructuración como el caso de la Coca Cola interesados en conocer los avances y resultados de esta ingeniosa acción para abordar un proyecto similar.

C. Experiencia de Gran Bretaña.

Este país no escapa al intervencionismo estatal en la economía proclamado por Jhon Maynerd Keynes. A este respecto puede afirmarse que las políticas privatizantes surgen en este país a partir de 1980 con la ascensión del gobierno liberal, reforzado por el derrocamiento de los regímenes del este europeo, hechos que en este país vinieron a provocar un profundo cuestionamiento al papel interventor del estado concentrándose en la venta de empresas estatales que incluían monopolios de prestación de servicios públicos como el gas la electricidad el petróleo y las comunicaciones.

La política de privatización se asume en este país considerando varias modalidades con sus diferencias de intensidad expresadas en la venta de la mayoría o totalidad de acciones de las empresas del gobierno, desregulando o flexibilizando un sector de monopolio estatal para permitir la participación de la empresa privada y mediante la concentración de servicios de empresas particulares, fenómeno conocido como tercerización o sub contratación.

Bajo esta última modalidad el Gobierno Británico traslada a terceros la prestación de servicios públicos municipales como la limpieza de las calles.

La corriente Neo Liberal en el poder comienza de esta forma a tomar fuerza de tal manera que los órganos públicos centrales se vieron motivados a contratar servicios de firmas privadas. Esta política refleja la decisión de que el estado necesitaba retirarse de la ejecución de aquellas funciones consideradas hasta aquel momento públicas por excelencia, para pasar a asumir un carácter regulador de la prestación de servicios por la iniciativa privada que ya tenían en sus manos los servicios de colecta de basura urbana, limpieza, mantenimiento de hospitales y mantenimiento de predios públicos.

1. Impacto de la sub contratación.

La política de sub contratación trajo consigo algunas consecuencias que analizadas desde el punto de vista sindical provoco consecuencias como:

1.1 Despidos de trabajadores.

Despidos con un alto porcentaje de ellos mujeres debido a que la mayor cantidad de contrataciones venían dandose en el área de servicios y estas continúan siendo mayoría en este tipo de servicio.

1.2 Disminución salarial.

Esta llegó hasta un 25% causa que provoco huelgas para demandar la eliminación de las restricciones de conquistas salariales. Esta tarea fue muy difícil ya que se trataba con personas tercerizadas y generalmente diseminado por varias empresas diferentes sometidos a una alta rotación.

1.3 Deterioro de las condiciones de trabajo.

Sobre este particular el impacto llegó a tal grado que no se garantizaba protección contra enfermedades, despidos y jubilaciones.

Las trabajadoras de limpieza fue uno de los sectores con mayor deterioro en las condiciones de trabajo ya que debido a los recortes de las horas laborales, eran muy pocas las que trabajaban mas de 16 horas semanales.

Es por esta razón que la rotación de personal y las condiciones de trabajo en este sector, son completamente altas.

1.4 Calidad de los servicios.

Alvarez Pelegry citando a Vickers y Yarrow quienes expresan que existen dificultades en el gerenciamiento de las empresas contratadas, una de ellas se presenta con las alteraciones del mercado que impacta directamente el servicio ofrecido, afectando las especificaciones del contrato provocando un incremento en los costos.

Las quejas provenientes relacionadas a la calidad del servicio son trasladadas por la autoridad pública a la firma contratada. Si esta a su vez da muestra de no estar cumpliendo con las obligaciones mínimas, se deja abierta la posibilidad para que las autoridades sustituyan a la empresa y aseguren la continuidad del servicio.

La experiencia en este país hace ver que la tercerización o focalización afecta el empleo los beneficios sociales que dejan de ser percibidos por los trabajadores y en ocasiones las condiciones de trabajo por parte de las empresas tercerizadas.

Por otro lado, se habrá la posibilidad de transferencia tecnológica para la organización y se crean las condiciones para la flexibilización del mercado de trabajo, resultados acordes con la aplicación de técnicas organizacionales de tendencia internacional propias de la economía de este fin de siglo.

D. Experiencia de Brasil.

En Brasil la tercerización se ha extendido mucho al ámbito de las empresas privadas y estatales.

1. La tercerización en el ámbito de la empresa privada.

Leiria refiriéndose a Sérgio Reginatto quien afirma que en Brasil la mayor parte de las empresas son pesadas, sin agilidad y costosas. Dada esta características se introdujo la practica de tercerización en las empresas multinacionales de automóviles trasladando la fabricación de piezas a terceros.

Otras multinacionales a como señala el caso de Kodak, IBM, Mangel, Dupont, KSB, y otras ubicadas en este país. Piensan que es mejor concentrarse en las esencias de sus actividades y encomendar a terceros lo que pueda ser bien echo por ellos.

Las empresas Brasileñas por su parte también han adoptado este sistema, tal es el caso de la empresa Riocell S.A. fabricante de Celulosa y papel, ubicada en Guaíba que viene arrastrando un problema típico heredado como estatal en la década de los 80s, consistente en la enorme cantidad de funcionarios que alcanzo hasta 4,580 divididos en actividades no sustantivas. Tales como: Limpieza, alimentación, transporte de funcionarios y corte de madera.

La tercerización en esta empresa se inicio trasladando el servicio de seguridad a la empresa TransforteSul y el transporte liviano a la empresa KombiSul. Al analizar los resultados obtenidos de estas primeras decisiones, se dan cuenta de las ventajas obtenidas y proceden trasladar a terceros otros servicios como: Limpieza, recepción, jardinería, corte de madera y preparación del suelo.

Estas decisiones permitieron a la empresa Riocell reducir hasta la fecha el número de empleados a 1,000 y extinguió 600 puestos de trabajo lo que representa un 40%.

Algo muy novedoso de estas decisiones es que lejos de provocar un desempleo masivo, antiguos funcionarios abrieron nuevas empresas en la región, contratando a ex funcionarios de Riocell para prestar servicios de apoyo ajustados a las reglas del mercado y participando en la competencia para proporcionar el servicio.

Desde la óptica de Souto se expresa que en el Brasil el proceso de tercerización no causa ningún impacto en la disminución del empleo, ya que en la misma medida en que hay despidos se crean nuevos puestos de trabajo por parte de las empresas prestadoras de servicio.

Agrega además que esta experiencia, trae a la empresa ventajas relacionadas con la dedicación total a la búsqueda de nuevas organizaciones, innovación de productos, desarrollo de nuevas tecnologías administrativas y mejor aprovechamiento de la capacidad gerencial para el crecimiento y desarrollo de estas.

Actualmente en Brasil los servicios de apoyo, como servicios de seguridad, vigilancia, Recepción, comedores, informática. Han sido trasladados en gran parte a empresas privadas.

Esto alcanza también a los servicios públicos municipales con la limpieza de calles que ya fueron trasladados a terceros en las principales ciudades. Algo similar a lo sucedido con los servicios municipales en Gran Bretaña.

Resultados de investigaciones realizadas en Brasil por medio de la empresa DIEESE según expresa Moreira, la privatización viene enmarcada en un proceso de competencia internacional y globalización de la economía que empuja las empresas a la búsqueda de nuevos mercados y quiebras de barreras comerciales, lo que implican acciones de privatización, desregulación y flexibilización.

De esta manera la racionalización organizacional ha sido hecha con la reducción drástica de estructuras ocasionado por el rediseño de los procesos productivos y la flexibilización del mercado de trabajo mediante la tercerización de servicios.

La tercerización como tendencia internacional en Brasil es concebida para enrumbar la empresa a la reducción de costos fijos y la concentración de esfuerzos en las actividades sustantivas o razón de ser de la organización para abandonar los sistemas productivos complejos e inflexibles.

Información expresada por DIEESE proveniente de investigaciones realizadas en 1994 da a conocer que la reestructuración organizacional viene asociada con los consecuentes despidos, pérdida de beneficios de los trabajadores y aumento del trabajo temporal.

El punto de vista de los trabajadores representado por el gremio sindical da a conocer que los trabajadores pertenecían anteriormente a un sindicato único así como a una misma institución y tenían por consiguiente mayor poder de organización, conquistas salariales y beneficios, todo esto actualmente perdido o drásticamente disminuido por medio de la focalización.

Como consecuencia de esta situación el sector informal se ha expandido alcanzando aproximadamente la mitad de la población económicamente activa en el Brasil, con perspectivas de aumentar con el tiempo.

El fenómeno que se menciona ocurre en alto grado en sectores importantes de la economía como: el sector metalúrgico, petrolero, petroquímico, bancario, electricidad y telecomunicaciones y ocurre en el mismo grado independientemente sea esta empresa pública o privada, principalmente en las áreas de limpieza, comedores, seguridad y vigilancia.

Los datos obtenidos sobre tercerización en la experiencia Brasileña hacen ver que:

- Los salarios de funciones equivalentes son sensiblemente menores en la empresa contratada.
- Las condiciones de trabajo en las empresas contratadas son generalmente bastante inferiores al igual que los beneficios obtenidos.
- La intervención sindical organizada se torna difícil debido a la diseminación de los trabajadores entre las diferentes empresas y bases sindicales.
- Fuertes dudas sobre la disminución de los costos son manifestadas por los sindicatos quienes argumentan denuncias de corrupción de parte de directores y ex funcionarios.
- En lo referente a las condiciones de trabajo en las firmas prestadoras de servicios de apoyo la situación es aún más deteriorada salvo en algunas excepciones.
- Finalmente el nivel de empleo disminuye en todas las situaciones mencionadas debido al saldo negativo que ocasiona el despido de trabajadores y la creación de nuevos puestos de parte de la firma contratada.

2. La tercerización en el ámbito estatal.

Las experiencias señaladas de las empresas privadas como el caso de Riocell provocó el interés de muchas empresas estatales, ejemplo de ello es Petropar de Puerto Alegre del Sector Petroquímico. Kaufmann hace ver que el proceso de tercerización inició de forma lenta, trasladando el área de procesamiento de datos a la empresa Birô da Olvebra

y el servicio de procesamiento de computadora para la red de micro. Solamente en este caso hubo una economía de 1.5 millones por año.

Una vez viendo los resultados obtenidos, trasladan también a terceros los servicios de alimentación, publicidad y comunicaciones, cuyas empresas captaron el personal que laboraba en Petropar. Actualmente están pensando en trasladar Recursos Humanos, Administración de salarios y abastecimiento de materiales de oficina.

El señor Souto citando a Kaufmann es del criterio que la empresa moderna no puede perder mas tiempo atendiendo asuntos que no hacen parte de la esencia de sus actividades. Expresa además que las empresas que han pasado la experiencia de tercerización de los servicios de apoyo han reducido sus costos entre el 10 y el 15% provocado entre otras cosas por el ahorro en prestaciones sociales, reducción en el consumo de papelería, energía y ahorro en salario.

El cuadro aquí presentado no se diferencia con los efectos de la tercerización de servicios públicos, en cuanto a sus consecuencias ocurridas en Argentina, Uruguay, Gran Bretaña y Nicaragua en aspectos relacionados con:

- Desempleo.
- Salarios y
- Condiciones de trabajo.

Similitudes que relacionadas con nuestro país son dadas a conocer a continuación mediante los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (INAA), y la Empresa Nicaragüense de Electricidad (ENEL).

III. EXPERIENCIAS DE TERCERIZACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS, CASOS: INSTITUTO NICARAGUENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS (INAA), INSTITUTO NICARAGUENSE DE SEGURIDAD SOCIAL (INSS) Y EMPRESAS NICARAGUENSE DE ELECTRICIDAD (ENEL).

Los resultados del trabajo de campo en las instituciones objeto de estudio, demostraron que la situación que presentaban las instituciones antes de iniciar el proceso de tercerización se caracterizaba por:

- El incremento en sus costos administrativos.
- La deficiente administración y control de los recursos.
- Exceso de personal y una estructura pesada.
- Baja calidad en el servicio.

Al igual que en la experiencia de otros países donde las organizaciones presentaban estas mismas circunstancias, se hacía necesario encontrar una respuesta favorable que asegurara resultados efectivos a la institución, partiendo de experiencias internacionales encaminadas a la reducción de costos, se tomó la decisión en las empresas objeto de estudio de tercerizar los servicios de apoyo.

Los objetivos de estas eran de mejorar la imagen institucional asegurando una mejor calidad del servicio a la ciudadanía.

A continuación se detallan las particularidades de cada institución con el fin de identificar las circunstancias y efectos que envolvieron todo este proceso, el cual cubre:

- Origen y proceso del traslado de servicios a terceros.
- Visión sindical sobre la tercerización.
- Las ofertas de servicios desde el punto de vista de los empresarios y la óptica de sus trabajadores.
- Efectos de la tercerización.
- Situación actual.

A. Experiencia de contrataciones en INAA.

1. Origen y proceso del traslado de servicios a terceros.

La experiencia de la compra de servicios a terceros se circunscribe en esta institución en el marco de la política gubernamental vinculada a la reducción de personal a través del Programa de Movilidad Laboral que financiaría el pago por indemnización de los trabajadores que se verían afectados.

La política en mención se presenta como una oportunidad en esta institución para presentarles a los trabajadores la propuesta encaminada a reducir el tamaño de la institución, sin que esto significara un alto costo social y permitiera a su vez mejorar la eficiencia y calidad en el servicio.

Según las memorias documentada de la presidencia del INAA del periodo de 1990-1996 se identifico que las características sobresalientes heredadas de gobiernos anteriores se reflejaban en:

- La existencia de supernumerarios.
- Centralización en la toma de decisiones.
- Deterioro en la infraestructura.
- Poca cobertura y baja calidad del servicio del agua.
- Desmotivación de los funcionarios y
- Bajo nivel académico de los trabajadores.

Durante este periodo se toma la decisión gerencial de modernizar la institución para mejorar los servicios a los clientes y asegurar la autosuficiencia financiera.

Para llevar a cabo estas intenciones se busca la participación y apoyo decidido de la:

- Comunidad internacional.
- Organismos no gubernamentales.

- De la dirección superior del INAA.
- Los profesionales de la institución y
- De los trabajadores a través del sindicato.

El involucramiento de estos sectores hace posible el inicio de un proceso de privatización al trasladar a terceros las áreas de apoyo vinculadas con:

- El diseño de proyectos.
- La ejecución y supervisión de obras.
- Vigilancia.
- Limpieza.
- Mantenimiento de edificios y aire acondicionados.
- Pagaduría y mantenimiento de jardines.

El apoyo sindical desde el inicio de esta primera fase fue determinante, aportando ideas creativas que hicieran menos dolorosa las decisiones de los efectos que se derivan de la áreas tercerizadas, principalmente en lo relacionado con el desempleo la redistribución de personal y la conversión ocupacional.

2. Visión sindical sobre la tercerización.

La madurez gerencial en la conducción de este proceso hizo posible que la participación de los trabajadores no permitiera la creación de un clima de tensiones y amenazas con lo que vendría a afectar las intenciones institucionales.

Temores relacionados con el desempleo y el deterioro de los beneficios sociales fueron negociados, haciendo posible que en cuanto al primero se solicitara a los trabajadores decidir su ubicación en la institución o en la empresa contratada que vendría a prestar los servicios.

De esta manera las áreas quedaron conformadas con trabajadores pertenecientes a las empresas contratadas y funcionarios del INAA que continuarían laborando en el área, permitiendo la formación de un híbrido laboral.

En cuanto al segundo aspecto ligado a los beneficios sociales se explicaba que continuarían manteniéndose y cubriría solamente a los funcionarios del INAA.

La renovación de la dirigencia sindical a partir de 1997, quienes fueron encuestados son del criterio que el traslado de servicios a terceros es un proceso gerencial que viola las leyes constitucionales, administrativas y laborales. Al tratar de conocer las leyes y reglamentos que eran violados, no demostraron la afirmación que se hacía al respecto.

A pesar de esta afirmación expresaron que existe estabilidad sindical por lo que esta política privatizante no había logrado debilitar la organización sindical.

3. Las ofertas de servicios desde el punto de vista de los empresarios y la óptica de sus trabajadores.

La contratación de empresas privadas que ofrecerían los servicios de apoyo demuestran la legalidad constitucional, laboral y administrativa de dicho proceso.

La encuesta aplicada a los gerentes reflejó un incremento gradual en el número de trabajadores y alta rotación de personal, con excepción del índice bajo en la empresa CIFUENTES, a como se observara en la tabla. (3.1)

Tabla 3.1: Empleo y rotación laboral.

Empresas	Cantidad de trabajadores 1996	Actualmente	Rotación de personal en: %
Vanguard Security	230	400	50
Cifuentes	30	48	10
Serlisa	120	180	20

Las causas principales de la rotación de personal en los últimos seis meses mostrada en la encuesta, es causada principalmente por indisciplina laboral de los trabajadores en VANGUARD SECURITY y SERLISA, sumada a la desmotivación en el desempeño de los trabajos en esta última.

Desde el punto de vista empresarial se enfoco la pregunta vinculada a las relaciones de trabajo y los beneficios que se concedían a los trabajadores de estas empresas obteniéndose los resultados de la tabla. (3.2)

Tabla 3.2: Relaciones laborales y beneficios a los trabajadores.

Empresas	Relación obrero patronal	Beneficios concedidos
Vanguard Security	Buena	Transporte y alimentación
Cifuentes	Muy buena	Lo establecido por el código laboral.
Serlisa	Regular	Transporte y alimentación

Los limitados beneficios concedidos por las empresas, coinciden con lo expresado por los trabajadores cuando afirman sobre el deterioro de los mismos con relación a lo que obtenían en INAA.

Al investigar sobre la existencia de sindicatos en las empresas contratadas se obtuvo que:

VANGUARD SECURITY tiene su propio sindicato, no así las empresas SERLISA y CIFUENTES donde según los empresarios, su ausencia obedece a que existe una muy buena relación entre empleadores y empleados en la primera y poco personal en la última.

Los trabajadores de estas empresas son de la opinión que ante la pérdida de beneficios y ausencia de organización sindical que proteja sus derechos, preferirían cambiar de trabajo, si se les presentara una opción en cualquier organismo del gobierno.

4. Efectos de la tercerización.

Las ventajas y desventajas de la de la experiencia en INAA relacionada con la contratación de servicios de apoyo, indican los resultados extraordinarios que se han venido alcanzando y las desventajas provenientes del propio proceso con alta factibilidad de superarlas, siempre que el cuerpo gerencial asuma con responsabilidad y madurez esta gigantesca tarea. A como se observa en la tabla (3.3)

Tabla 3.3: Ventajas y desventajas de la tercerización en INAA

Ventajas	Desventajas
Mejoramiento de la calidad en los servicios.	Carencia de una metodología para intervenir las áreas objeto de tercerización.
Aumento de la eficiencia.	
Incremento de la producción.	
Mejores relaciones sindicales.	
Mayor concentración en las actividades sustantivas.	
Mayor estabilidad institucional.	
Mayor agilidad en la toma de decisiones.	
Reducción de los niveles jerárquicos.	
Mayor satisfacción de los clientes internos y externos.	

5. Situación actual.

Los principales indicadores que muestran la situación de INAA a la fecha hacen ver los resultados extraordinarios alcanzados, principalmente cuando a partir de la concentración gerencial en las actividades sustantivas, lográndose:

- Suspender el racionamiento.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Estrecha las relaciones con el sindicato.
- Incremento progresivo de la rentabilidad, oscilando entre 20-29% en los últimos tres años.

- Los trabajadores temporales se han incrementado indicando que existe una clara política de conservar el menor número de trabajadores y contratar los servicios técnicos y profesionales para la realización de trabajos de corta duración.

B. Experiencia de contratación en el INSS.

1. Origen y proceso del traslado del servicio a terceros.

Al igual que en INAA la contratación de servicios de terceros inicia aprovechando la política gubernamental de reducción de personal encaminada a la conformación de instituciones pequeñas, flexibles, eficientes y capaces de brindar un servicios de calidad a la ciudadanía.

Antes de la compra de servicios a terceros, la institución se caracterizaba por el alto número de funcionarios, incremento en sus costos de operación y constantes denuncias de los usuarios sobre la baja calidad en el servicio que estaba afectando la imagen institucional.

Tercerizar los servicios significó inicialmente que las autoridades superiores de INSS propusieran a los trabajadores a través de la dirigencia sindical acogerse al Plan de Movilidad Laboral y conformarse como micro empresarios para ofrecerles a la institución los servicios de:

- Seguridad.
- Limpieza y mantenimiento de jardines.
- Correspondencia interna y externa.
- Atención social (refrigerios).
- Informática.
- Imprenta.
- Alimentación.
- Fotocopia.
- Recuperación de cartera.

Esta propuesta después de ser analizada por el sindicato y presentada a los trabajadores, decidieron no aceptarla argumentando que:

- Era una forma inteligente para debilitar o hacer desaparecer el sindicato.
- Ocasionaría reducción de personal.
- Ante la falta de un proceso transparente, provocaría acciones de corrupción.

A diferencia de ENEL como se observara mas adelante, no se les brindo para su conformación ningún otro tipo de apoyo fuera de los recursos que recibirían por acogerse al Plan de Movilidad Laboral.

De esta manera al conocerse la decisión de los trabajadores, las autoridades administrativas inician un proceso de licitación abierta para contratar los servicios propuestos al sindicato, saliendo beneficiadas entre otras empresas:

- VANGUARD SECURITY : Para atender la seguridad y vigilancia.
- CIFUENTES : Mantenimiento de jardines.
- SERLISA : Para atender el servicio de limpieza.

Con todas ellas se procede a la firma de contratos con vigencia de un año y sujeto a renovación o cancelación de conformidad a los servicios ofrecidos.

Es importante señalar que las personas en las áreas tercerizadas tenían la posibilidad de ser recontratadas por estas nuevas empresas siempre y cuando sus capacidades físicas y laborales fuesen las optimas para el desempeño de sus funciones.

2. Visión sindical sobre la tercerización.

Con la firma de los contratos se da inicio a una nueva gestión institucional dentro de un clima sin provocaciones de amenazas de huelga a sabiendas que funcionarios de las diferentes áreas tercerizadas no laborarían mas para la institución.

Como resultado de las encuestas aplicadas se conoció que las relaciones administrativas entre el sindicato y la institución posterior a la firma de contratos ha venido deteriorandose.

Una serie de versiones vertidas por los dirigentes sindicales hacen ver que:

- Esta decisión administrativa no ha conseguido los resultados deseados al no alcanzarse disminución en los costos de operación sino al contrario, se han incrementado en relación a los costos que se obtenían antes de la tercerización.
- El salario se ha mantenido congelado causando perdidas en su poder adquisitivo, ocasionado por la inflación y el deslizamiento de la moneda.
- La organización sindical no se ha visto debilitada como consecuencia de la compra de servicios a terceros asegurando a su vez el mantenimiento de los beneficios sociales para los trabajadores de la institución.

- La política gerencial de compra de servicio privado viola las leyes constitucionales del país. Este argumento no fue posible demostrarlo al preguntárseles sobre el tipo de leyes que violaba.
- Poca transparencia se ha manifestado en la administración del proceso al señalar que los principales beneficiados han sido los amigos y familiares de los directores.

Finalmente se logro conocer que la no aceptación sindical para conformarse como micro empresarios se debió a la inexperiencia en la administración y prestación de servicios de las áreas demandadas, la falta de capital inicial, eliminación de los beneficios, carencia de apoyo institucional y perdida de identidad como sindicalistas al dejar de ser funcionarios de la institución y convertirse en empresarios.

3. Las ofertas de servicio desde el punto de vista de los empresarios y la óptica de sus trabajadores.

Situación similar a la descrita en este punto para el INAA es la que ocurre en el INSS, cuando la encuesta aplicada a los gerentes reflejo que para ambas instituciones las empresas SERLISA, VANGUARD SECURITY Y CIFUENTES ofrecen servicios similares. Inicialmente se manifestó que en las evaluaciones practicada por las instituciones a las empresas, se refleja un nivel satisfactorio de cumplimiento de acuerdo a lo establecido en el contrato de trabajo, encontrándose:

- Rotación de personal que alcanzada un 20% en SERLISA teniendo como causa principal el incumplimiento de horarios, inasistencia y bajo interés en el cumplimiento de sus funciones.
- En VANGUARD SECURITY la rotación de personal alcanzo un 50% en los últimos seis meses, teniendo como causa principal la indisciplina laboral, igual sucedió con la empresa CIFUENTES pero alcanzando un 10% en su rotación.
- Inexistencia de restricciones jurídicas constitucionales para la contratación de servicios.

Por su parte los trabajadores, expresaron situaciones como:

- La perdida de beneficios en relación a su trabajo anterior.
- Relativo incremento salarial.
- Las existencias de buenas relaciones entre empleadores y empleados y
- Ausencia de sindicato.

4. Efectos de la tercerización.

El mejoramiento de la calidad del servicio y la optimización de los recursos son dos objetivos que están presentes en toda institución interesada en su crecimiento y desarrollo.

El INSS no está exento a este reto y decidió emprender la aplicación de esta técnica gerencial para hacerle frente a las presiones internacionales propias de un mundo globalizado, así como a las exigencias de los proveedores, los clientes internos y externos. La experiencia de INSS es muy suigeneris al igual que las obtenidas por otras organizaciones que a nivel nacional e internacional están pasando por este mismo proceso para ser cada día mejor.

Así se tiene que tras las siguientes ventajas y desventajas obtenidas en el INSS, existe un trabajo enriquecedor cuyos resultados mostrados a continuación se complementan con lo expresado anteriormente para sintetizar su experiencia. Ver tabla (3.4)

Tabla 3.4: Ventajas y desventajas de la tercerización en el INSS.

Ventajas	Desventajas
Mayor satisfacción de los clientes internos y externos.	Carencia de una metodología para intervenir las áreas a tercerizar.
Mejor imagen institucional.	Despidos en la fase inicial.
Mejoramiento en la calidad del servicio.	Escasa comunicación de las autoridades administrativas hacia el personal sobre la aplicación de la política institucional de compra de servicios a terceros.
Optimización de los resultados.	Renuncia de personal capacitado.
Estabilidad institucional.	
Agilidad en la toma de decisiones.	
Estructura jerárquica con pocos niveles.	
Mayor concentración en las actividades sustantivas.	
Mejor efectividad en los recursos.	
Liberación de la creatividad.	
Estimulación de la economía de mercado.	

5. Situación actual.

Los resultados de la privatización de los servicios de apoyo fueron obtenidos de las evaluaciones aplicadas por la institución a las empresas privadas tomando como referencia el contrato entre las partes.

Estos resultados se conocieron al momento de aplicar la encuesta a los directivos de la institución donde se manifiesta que actualmente en el INSS:

- Se han deteriorado las relaciones con el sindicato.
- Se continua aplicando la política institucional de licitación abierta, como una forma de promover la competencia en el mercado interno y asegurar mayor calidad a menor costo en los servicios que se demandan.
- El número de funcionarios continua disminuyendo como parte de la política de contracción en los gastos y aumento de la eficiencia. Ver tabla (3.5)

Tabla 3.5: Situación de empleo por categoría de trabajador.

Categoría	Disminución %
Obreros	80
Técnicos	1
Profesionales	30

- Los beneficios sociales se mantienen para todos los funcionarios de la institución.
- Los salarios aun permanecen congelados con la posibilidad de mejorar en dependencia de su rentabilidad.
- La rentabilidad en los servicios operativos ha alcanzado un margen entre el 10 y el 19% esperando mantener un crecimiento sostenido a partir del presente año.

C. Experiencia de contratación en ENEL.

1. Origen y proceso del traslado del servicio a terceros.

Después de un periodo de conversaciones e intento de convencimiento sobre la decisión estratégica del traslado de servicios a terceros, ENEL propone a los trabajadores a través del sindicato hacerse cargo de brindar el servicio en las áreas de apoyo relacionadas con:

- La imprenta y fotocopia.
- Alimentación.
- Servicios médicos.
- Comisariato.
- Vigilancia, Estacionamiento y mantenimiento de jardines.

Los trabajadores decidieron a través del sindicato, conformarse como terceros para ofrecer los servicios de:

- Imprenta y fotocopia.
- Alimentación.
- Servicios médicos.
- Comisariato.
- Vigilancia y estacionamiento.

Una vez acordado por ambas partes iniciar una relación contractual por compra y venta de servicio, la empresa les ofreció apoyo en el área de vigilancia obsequiándoles el armamento que utilizaban. Para brindar los servicios de alimentación el apoyo ofrecido consistió en la donación de artículos de cocina que eran propiedad de la institución.

En los servicios de imprenta y reproducción se logro identificar que el uso de las instalaciones es concedido por la institución en calidad de apoyo. En estas mismas circunstancias se beneficio también el área de alimentación.

Por su parte el sindicato, propuso que el monto de la indemnización recibido por cada trabajador en el área administrativa tercerizada, se entregara al sindicato en calidad de capital inicial, para conformar la nueva empresa de servicios, lo que fue aceptado por el 100% de los funcionarios.

Con la decisión de aceptación por parte del sindicato se conforman las empresas EMVISEP, IMRESA y EMITRASA asumiendo la forma jurídica de sociedad anónima para su organización.

La firma de los contratos se realiza sujetandose a las leyes y reglamentos de la República de Nicaragua en el que se especifica para el caso de esta institución las siguientes cláusulas:

- Tipo de servicio a brindar.

- Deberes del contratista.
- Deberes del contratante.
- Forma de pago.
- Vigencia y rescisión del contrato.

La contratación de los servicios mencionados no se realizó mediante licitación abierta ya que durante los inicios de la década de los 90s los mismos eran casi inexistentes.

2. Visión sindical sobre la tercerización.

Con las firmas de los contratos se cierra un capítulo de tensiones, resistencia y amenazas provocadas por el sindicato oponiéndose a la decisión institucional argumentando que dicha política estaba encaminada a la:

- Disseminación sindical para restarle poder a la organización.
- Disminución del empleo y
- Pérdida de beneficios sociales a los trabajadores afectados.

Estas opiniones fueron vertidas por los directivos sindicales que negociaban en los años 90s y que se mantuvieron hasta 1996 asumiendo simultáneamente el rol de funcionarios, sindicalistas y empresarios.

Al momento de encuestar y entrevistar a los sucesores de estos, agregaron que la tercerización es una decisión gerencial que viola las leyes constitucionales del país.

Al tratar de ahondar sobre el particular se les pregunto cuales eran las leyes que se estaban siendo violadas y ninguno de los sindicalistas supo responder a esta pregunta.

Sin embargo respondieron al resto de preguntas. Aseguraron que aun tercerizando los servicios de apoyo en ENEL conservan:

- Una sólida estabilidad sindical y los
- Beneficios a los trabajadores de la institución.

Con respecto al salario fueron claros en manifestar el deterioro que este venia teniendo ya que se han mantenido congelados en los últimos 5 años.

3. Las ofertas de servicio desde el punto de vista de los empresarios y la óptica de sus trabajadores.

Los nuevos empresarios una ves que asumen su responsabilidad, externaron que no existen restricciones jurídicas en el derecho constitucional, laboral y administrativo que impidan su conformación como empresarios para ofrecer servicios de apoyo al estado.

Los resultados de las encuestas aplicadas a estos gerentes mostraron que el número de trabajadores contratados ha incrementado tal como se observa en la tabla (3.6)

Tabla 3.6: Servicio brindado y cantidad de trabajadores.

Empresas	Servicios que Brindan	Cantidad de Trabajadores 1996	Cantidad de Trabajadores Actualmente	Trabajadores Temporales
EMVISEP	Vigilancia y Estacionamiento	100	200	35
IMRESA	Imprenta y Fotocopia	10	15	2
EMITRASA	Servicios médicos, Comisariato y Alimentación	14	13	---o---

El incremento en el número de trabajadores viene acompañado de una baja rotación laboral alcanzando el 20% para EMVISEP cuya causa principal ha sido la búsqueda de mejor salario y agotamiento por desvelo.

La empresa IMRESA por su parte no muestra rotación de personal en los últimos seis meses y un mínimo porcentaje equivalente al 10% lo presenta la empresa EMITRASA cuya causa principal también es la búsqueda de mejoras salariales.

Al preguntar a los empresarios acerca de las relaciones de trabajo y los beneficios otorgados a los trabajadores en sus empresas se obtuvo como respuesta la existencia de una buena relación en EMVISEP y muy buena para las otras dos empresas. A

su vez, se manifestaba la existencia de beneficios concedidos a los trabajadores tal es el caso de EMVISEP quienes conceden:

- Prestamos.
- Ayuda por defunción y
- Gastos médicos.

Por su parte la empresa IMRESA y EMITRASA concede en su orden respectivo:

- Canasta básica de C\$.400.00 córdobas y
- Subsidio de almuerzo.

Finalmente sé identifiqué que como característica general de estas empresas, ninguna de ellas tenía formado sindicato.

Se dijo que la causa principal era la prohibición policial para su organización, para las empresas con trabajadores que portan armas como EMVISEP.

Diferentes situaciones son las de IMRESA y EMITRASA donde la primera argumento que en su mayoría son socios, y la segunda explico la ausencia de este debido al poco personal.

Por su parte los trabajadores encuestados de estas empresas resaltaron la existencia de una regular relación de trabajo y beneficios limitados a los que concede el código.

Para los trabajadores de IMRESA, los beneficios sociales no son su principal preocupación dado su carácter de socios.

Finalmente se logra detectar por una parte que los empresarios están dedicando lo mejor de sus esfuerzos para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen, asegurando precios competitivos.

Por otra parte, los trabajadores expresan que si les ofrecen un empleo en las esferas gubernamentales aceptarían nuevamente trabajar para el estado ya que los beneficios que allí perciben son de mayor proporción que el escaso incremento salarial que actualmente obtienen.

4. Efectos de la tercerización.

Al tomarse la decisión de trasladar los servicios de apoyo a terceros por parte de la institución, se pretendía mejorar la calidad en el servicio y la eficiencia en la administración de los recursos.

La experiencia fue asumida como un reto institucional ante los procesos de globalización de la economía, apertura de mercado y políticas gubernamentales encaminadas a la disminución del tamaño del estado mediante la privatización de los servicios.

Lógicamente que al igual que todo proceso esta técnica gerencial tiene sus ventajas y desventajas, estas últimas presentadas muchas veces por la inexperiencia de quienes asumen el reto de enfrentar lo nuevo.

A continuación pueden verse estos dos aspectos que sumado a lo explicado anteriormente viene a demostrar lo que podría resumirse como los resultados de tercerización en ENEL y que presentamos a continuación.

4.1 Ventajas obtenidas.

Los funcionarios encuestados opinan que entre las ventajas principales ligadas a los objetivos institucionales están las siguientes:

- Mayor estabilidad institucional.
- Agilidad en la toma de decisiones.
- Reducción de los niveles jerárquicos.
- Mayor satisfacción de los clientes internos y externos.
- Disminución de cuadro directo de empleados.

- Mejores relaciones con los sindicatos.
- Mayor concentración en las actividades sustantivas.
- Mejoramiento en la calidad del servicio.
- Aumento de la eficiencia.

4.2 Desventajas presentadas.

Se derivan como parte de las mismas acciones desarrolladas en el transcurso de la ejecución para su implementación.

Estas se presentan en dependencia de las particularidades institucionales lo que necesariamente deben verse ligadas a las aplicaciones de la técnica.

Cada institución al desarrollar su propia experiencia experimenta efectos diferentes en dependencia del grado de madurez con que se este enfrentando el proceso.

En ENEL las desventajas identificadas fueron las siguientes:

- Fricciones con el sindicato en la fase inicial.
- Renuncia de personal capacitado.
- Carencia de una metodología para intervenir las áreas a tercerizar.
- Escasa comunicación con los funcionarios sobre la estrategia institucional aplicada y encaminada al mejoramiento de la calidad y efectividad en los servicios que se ofrecen.

5. Situación actual.

Hoy en día ENEL es una institución que puede servir como laboratorio a otras empresas que deseen partir de cero, iniciando procesos de contratación de terceros para aprender de sus experiencias pasadas y de su situación actual.

Los datos reflejados en las encuestas y entrevistas expresan que una vez realizada las primeras evaluaciones de esta experiencia gerencial vinculada al traslado de los servicios de apoyo a terceros se conoció que:

- La dirigencia sindical actual ha comenzado a asimilar la modernización institucional y ve hoy la contratación de terceros como parte de la necesidad para el desarrollo institucional, a tal punto de llegar a expresar su disposición de aceptar una propuesta de la empresa para conformarse como micro empresarios.
- La calidad de los servicios tercerizados ha venido disminuyendo, por lo que en las áreas que presentan problemas, los mismos han venido sustituyéndose por servicios similares que ofrecen empresas de la competencia.
- Para la contratación de servicios privados están siendo considerada la licitación abierta con el animo de que concurran el mayor número de competidores para seleccionar entre ellos los que presenten mayor experiencia, calidad en los resultados y menores costos.

- El número de trabajadores temporales se ha visto incrementado, lo que indica una tendencia a mantener el menor número de trabajadores permanentes y contratar otra parte en dependencia de las necesidades de la empresa.
- La rentabilidad de la empresa según lo constatan los datos de las encuestas ha venido disminuyendo, se presume que esta podrá aumentar con la decisión de licitar para entregar las áreas sujetas a tercerizar a aquellas empresas que aseguren resultados a precios competitivos.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber efectuado el estudio en las tres últimas instituciones se puede apreciar que la práctica gerencial privatizante y sus resultados, son similares a los que se presentan a nivel internacional, tal como lo reflejan las experiencias de Argentina, Uruguay, Gran Bretaña y Brasil.

Donde la corriente moderna privatizante si bien trae beneficios para las instituciones y el país en general, sus consecuencias sociales pueden ser dolorosas sino vienen acompañadas de políticas gubernamentales e institucionales que amortigüen el desempleo que pueda provocar.

Sobre este particular y a manera de conclusiones se presentan las similitudes entre estos países y la especificidad de esta practica aplicada en Nicaragua.

A. Conclusiones.

Las causas que motivaron a las instituciones a trasladar los servicios de apoyo a terceros en estos países son entre otras la baja calidad en el servicio, incremento en los costos, deficiente aprovechamiento de los recursos, mayor satisfacción de los clientes internos y externos, mejor imagen institucional, pocos niveles jerárquicos en las estructuras, agilidad en la toma de decisiones, concentración en las actividades sustantivas y efectividad en los resultados.

- La privatización de las áreas de apoyo vienen a promover la competencia.
- La tercerización se da en el marco de un proceso legal, respecto a las leyes y normas jurídicas constitucionales y laborales.
- Se incrementa la contratación de mano de obra temporal.
- Los servicios priorizados a tercerizar estan entre otros:
 - Seguridad y vigilancia.
 - Mantenimiento de jardines.
 - Limpieza.
 - Alimentación.
 - Imprenta y fotocopia.
 - Transporte de personal.

Estas áreas coinciden con las seleccionadas en los países anteriormente descritos.

La tensión institucional se ve presente ante la resistencia y amenazas de la organización sindical.

Para los dirigentes sindicales y los gerentes de la institución, el traslado de los servicios de apoyo a terceros, significo retiro de personal ya que los puestos ofrecidos en las empresas tercerizadas era menor que el número de empleados retirados en las instituciones, ocasionando un saldo negativo.

A diferencia del resto de países, en Nicaragua la organización sindical disminuyó su número de afiliados, pero conserva estabilidad, en lo cual ha contribuido la carencia de sindicatos en las empresas privadas que brindan estos servicios.

Todas estas referencias permiten trazar paralelos con los efectos de la tercerización de los servicios públicos en los países objeto de estudio.

B. Recomendaciones.

El presente estudio, es uno de los pocos esfuerzos realizados a la fecha en Nicaragua, cuya principal dificultad consistió en la escasez de bibliografía nacional sobre el particular, sirva la presente como fuente de información para los estudiantes y profesores interesados en conocer sobre el tema, asimismo para los gerentes de las instituciones públicas o privadas interesados en efectuar reestructuraciones en sus organismos, considerando el traslado de las áreas de apoyo a terceros.

De igual forma, puede ser consultada por aquellos empresarios interesados en ofertar sus servicios en el contexto de un mundo globalizado y altamente competitivo con alto predominio de los clientes demandando calidad y bajos costos.

Como aporte de este trabajo se presentan a continuación las siguientes recomendaciones dirigidas a quienes interesados en esta práctica han decidido asumir el

reto de modernizar sus organizaciones mediante la técnica privatizante de contratación de terceros.

Se recomienda:

- Negociar con los sindicatos ya que puede ser un camino para que el traslado de servicios a terceros se dé, dentro de un espíritu participativo que garantice la estabilidad en toda la fase del proceso.
- La experiencia de ENEL muestra que la organización sindical no dispone de capital para conformarse como micro empresarios, por lo que las instituciones pueden tomar esta experiencia para ofrecer a los trabajadores maquinaria, equipo y cualquier otro activo necesario para su funcionamiento y otorgárselos en calidad de venta, arrendamiento o donación.

La experiencia en Nicaragua dice que entre las formas de amortiguar el desempleo podría estar aquellas en que:

- Los directivos de las instituciones negocian con los empresarios para que absorban el personal de las áreas tercerizadas que muestren competencia en el desempeño de sus funciones para brindar el servicio.

- La elaboración del contrato para su firma debe estipular los contenidos esenciales que aseguren la confianza entre las partes. Si bien es cierto que el mismo puede variar en dependencia de las características propias de la institución, se recomienda que por lo mínimo presente los siguientes acápites en la estructura:

Cláusula de Introducción

Donde se especificara: Precio, forma de pago, descuento, forma de reajuste, normas técnicas relativas a la calidad del servicio y especificación sobre la duración, renovación o cancelación del contrato.

Cláusula de Garantía.

Que detalle: Informes evaluativos, deberes y derechos de los contratantes, daños, plazo, instancia para dirimir ante la justicia (foro, comisión de arbitraje e instituciones jurídicas)

Cláusula de domicilio y ley que rige el contrato.

Lugar, fecha de su firma y leyes que lo rigen.

- La política neo liberal relativa a la privatización aplicada por el gobierno, puede ser un fuerte aliado de este si viene acompañado de intenciones encaminadas a disminuir el

desempleo, promover la economía de mercado y efectuar reajustes salariales de acuerdo a la efectividad alcanzada en los resultados.

- Programas de divulgación, difusión para concientizar, informar, sensibilizar gradualmente a los funcionarios de la institución.
- Considerar el ambiente político apropiado para iniciar el proceso.
- Los presupuestos para la tercerización.
- Definir políticas administrativas y procedimientos claros y transparentes para los procesos de tercerización.
- Los modelos o tendencias de las estructuras descentralizadas o más planas y menos diferenciadas.
- La reorganización del trabajo una vez que se decida tercerizar en la institución o empresa.

ANEXOS

ANEXO A: INDICE DE TABLAS

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 3.1 Empleo y rotación laboral.....	56
Tabla 3.2 Relaciones laborales y beneficios a los trabajadores.....	57
Tabla 3.3 Ventajas y desventajas de la tercerización en INAA.....	59
Tabla 3.4 Ventajas y desventajas de la tercerización en INSS.....	67
Tabla 3.5 Situación de empleo por categoría de trabajador.....	68
Tabla 3.6 Servicio brindado y cantidad de trabajadores.....	73

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION

ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL ESTADO

Estimado Sr.(s) el motivo de esta encuesta es únicamente con el fin de obtener los insumos necesarios para fundamentar las hipótesis de mi trabajo monográfico titulado "**Impacto del Proceso de Tercerización de los Servicios Administrativos en las Instituciones Públicas Descentralizadas**" para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Agradeceré la valiosa información que me pueda proporcionar para cumplir con mis objetivos propuestos.

Atentamente

Carlos Alvarez Sunsín
Egresado de la Carrera
Administración de Empresas
U.A.M.

1) De los servicios de apoyo que se describen, indique con una X cual de ellos ha sido trasladado al sector privado para su administración.

Limpieza	<input type="checkbox"/>	Recuperación de cartera	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento de jardines	<input type="checkbox"/>	Reclutamiento y selección de personal	<input type="checkbox"/>
Estacionamiento	<input type="checkbox"/>	Asesoría legal	<input type="checkbox"/>
Entrega de correspondencia	<input type="checkbox"/>	Informática	<input type="checkbox"/>
Vigilancia	<input type="checkbox"/>	Imprenta	<input type="checkbox"/>
Atención social (refrigerios)	<input type="checkbox"/>	Lectura de medidores	<input type="checkbox"/>
Alimentación	<input type="checkbox"/>	Fotocopias	<input type="checkbox"/>
Transporte de equipos	<input type="checkbox"/>	Consultoría de proyectos	<input type="checkbox"/>
Transporte de personal	<input type="checkbox"/>	Capacitación y entrenamiento	<input type="checkbox"/>
Transporte de valores	<input type="checkbox"/>	Otros, especifique _____	

2) ¿Señale a que empresa privada ha asignado estos servicios?

Servicio	Empresas
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3) Entre los motivos que se presentan a continuación marque con una X cual de ellos han sido causas para el traslado de servicios de apoyo a terceros.

- Deficiente administración de los recursos	<input type="checkbox"/>
- Personal administrativo de baja calificación	<input type="checkbox"/>
- Deficiente control en los recursos	<input type="checkbox"/>
- Falta de disponibilidad de medios para continuar manteniendo los servicios	<input type="checkbox"/>
- Modismo	<input type="checkbox"/>
- Disminuir el tamaño de la institución	<input type="checkbox"/>
- Reducir costos administrativos	<input type="checkbox"/>
- Aumento de los reclamos por la deficiente atención al cliente	<input type="checkbox"/>

4) Indique la situación de la institución respecto a su rentabilidad posterior a la tercerización de los servicios

- Ha disminuido ☐ - Se ha mantenido ☐ - Ha incrementado ☐

5) ¿Si su rentabilidad ha variado señale en que porcentaje se ha conseguido?

- | | | | |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| - Entre 1 - 9% | <input type="checkbox"/> | - Entre 30 - 39% | <input type="checkbox"/> |
| - Entre 10 - 19% | <input type="checkbox"/> | - Entre 40 - 49% | <input type="checkbox"/> |
| - Entre 20 - 29% | <input type="checkbox"/> | - Más de 50 % | <input type="checkbox"/> |

Si su rentabilidad ha sido más del 50% o ésta se ha mantenido especifique su porcentaje _____%

6) La tercerización de los servicios presenta algunas dificultades a las instituciones. Entre las que se señalan a continuación, indique cual ha sido típica en su organización

- | | |
|---|--------------------------|
| - El sector privado se resiste a invertir sus recursos en el sector publico | <input type="checkbox"/> |
| - Los servicios privados se quejan de no tener el respaldo gubernamental para el cobro de los servicios | <input type="checkbox"/> |
| - Leyes jurídicas que impiden la tercerización de los servicios | <input type="checkbox"/> |
| - Influencias sindicales que impiden la tercerización | <input type="checkbox"/> |
| - Otros motivos, explique _____ | |

7) Las siguientes afirmaciones se presentan como ventajas de la tercerización. ¿Con cual de ellas identifica usted los resultados obtenidos en su institución?

- | | |
|---|--------------------------|
| Disminución del desperdicio | <input type="checkbox"/> |
| Mejoramiento de la calidad del servicio | <input type="checkbox"/> |
| Integración de la comunidad | <input type="checkbox"/> |
| Mayor control de los recursos financieros | <input type="checkbox"/> |
| Mayor concentración en las actividades sustantivas | <input type="checkbox"/> |
| Aumento de la eficiencia | <input type="checkbox"/> |
| Mayor satisfacción de los clientes interno y externos | <input type="checkbox"/> |
| Agilidad en la prestación de los servicios | <input type="checkbox"/> |
| Mejor imagen institucional | <input type="checkbox"/> |
| Mejor relación con los sindicatos | <input type="checkbox"/> |
| Reducción de los niveles jerárquicos | <input type="checkbox"/> |
| Mejoramiento del salario | <input type="checkbox"/> |
| Institución más estable | <input type="checkbox"/> |
| Mejores condiciones de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Agilidad en las decisiones | <input type="checkbox"/> |
| Aumento de la productividad | <input type="checkbox"/> |
| Menor presión de los sindicatos | <input type="checkbox"/> |
| Reducción del cuadro directo de empleados | <input type="checkbox"/> |
| Otros, especifique _____ | |

8) ¿Bajo que modalidad adquiere los servicios de terceros?

- Contratos legales ☐ - Contratos administrativos ☐

9) ¿La evaluación de los servicios tercerizados las realiza?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| - Mensualmente | <input type="checkbox"/> | - Anualmente | <input type="checkbox"/> |
| - Trimestralmente | <input type="checkbox"/> | - No se realiza | <input type="checkbox"/> |
| - Semestralmente | <input type="checkbox"/> | | |

10) ¿Entre los problemas que se han reflejado en el resultado de estas evaluaciones señale las dos consideraciones más importante?

1. _____
2. _____

11) ¿Qué efectos percibe la organización sindical posterior a la tercerización de los servicios?

- Fortalecimiento ☐ - Estabilidad ☐ - Debilitamiento ☐

12) ¿Qué criterios define la institución para contratar los servicios de terceros?

- | | |
|--|--------------------------|
| - Bajos costos que ofrece con respecto a los demás | <input type="checkbox"/> |
| - Los vínculos de amistad con los dueños de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| - El prestigio que tiene en el país | <input type="checkbox"/> |
| - Disponibilidad de tecnología moderna | <input type="checkbox"/> |
| - Otros, explique _____ | |

13) Las siguientes afirmaciones se presentan como desventajas de la tercerización. ¿Con cuál de ellas identifica usted los resultados obtenidos en su institución?

- | | |
|---|--------------------------|
| - Despidos en la fase inicial | <input type="checkbox"/> |
| - Pago de indemnización por despido | <input type="checkbox"/> |
| - Deterioro de las relaciones con el sindicato | <input type="checkbox"/> |
| - Renuncia de personal calificado. | <input type="checkbox"/> |
| - Aumento de la dependencia de terceros | <input type="checkbox"/> |
| - Debilidades en los criterios de selección de los terceros | <input type="checkbox"/> |
| - Cultura no apropiada de la empresa contratada | <input type="checkbox"/> |

14) ¿Cuál es la estructura que presenta el contrato de trabajo al momento de su firma con las empresas que asumirán los servicios de apoyo?

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 3. _____ |
| 2. _____ | 4. _____ |

15) ¿La convocatoria para la contratación de servicios de terceros, se realiza mediante?

- | | |
|---|--------------------------|
| - Licitación abierta nacional, internacional | <input type="checkbox"/> |
| - Licitación restringida | <input type="checkbox"/> |
| - Mediante recomendación de terceras personas | <input type="checkbox"/> |
| - Otras formas, especifique _____ | |

16) ¿La firma de los contratos tiene una vigencia de?

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| - Un mes <input type="checkbox"/> | - Seis meses <input type="checkbox"/> |
| - Tres meses <input type="checkbox"/> | - Doce meses <input type="checkbox"/> |

17) ¿En su opinión cual ha sido la reacción del sindicato a partir de la decisión de tercerizar los servicios de apoyo?

- | | |
|---|---|
| - Colaboración <input type="checkbox"/> | - Obstaculización de la decisión <input type="checkbox"/> |
| - Indiferencia <input type="checkbox"/> | - Apoyo total <input type="checkbox"/> |

18) ¿Las leyes jurídicas que sustentan las bases para la tercerización de los servicios son?

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

19) ¿En que porcentaje ha disminuido el número de funcionarios a partir de la decisión de tercerizar los servicios de apoyo?

_____ % Obreros _____ % Técnicos _____ % Profesionales

20) ¿Qué criterios fueron seleccionados para aquellos trabajadores de los cuales se iba a prescindir de su servicio al momento de trasladar los servicios de apoyo a terceros?

1. _____	4. _____
2. _____	5. _____
3. _____	6. _____

21) ¿Cuál era el número de funcionarios antes de trasladar los servicios a terceros. Y con qué número cuenta actualmente?

Antes		Hoy	
Permanente	_____	Permanente	_____
Por contrato	_____	Por contrato	_____

22) ¿Si la nomina salarial se ha visto reducida con la contratación de servicio de apoyo, señale cual ha sido su porcentaje?

_____ %

23) ¿La relación laboral y social entre el personal de la empresa contratada y los funcionarios de la institución se presentan?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>		

24) ¿Si su respuesta anterior fue una de las tres ultimas señale brevemente que elementos la afectan?

25) ¿Del personal despedido en esta institución después de iniciado el proceso de tercerización que porcentaje son mujeres y que porcentaje son varones?

Mujeres _____ % Varones _____ %

26) ¿A cuanto ascendió el pago por indemnización de los trabajadores despedidos?

C\$ _____

27) ¿Qué debilidades se encuentran en la constitución, el código del trabajo, derecho administrativo que impidan a las instituciones públicas contratar a terceros?

Constitución

Código laboral

Derecho administrativo

28) ¿Qué beneficio concedió la institución a los funcionarios despedidos por causa de la contratación de servicio de apoyo?

29) ¿Señale si en esta institución por causas de demandas reivindicativas de los trabajadores se ha presentado paro de labores?

Sí _____

No _____

30) ¿Si su respuesta anterior fue positiva señale las causas de estos paros de labores?

Demanda salariales

Oposición a la tercerización

Demanda de beneficios sociales

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Mejores condiciones de trabajo

Otros, indique _____

31) ¿Qué áreas administrativas dentro de su organigrama contrata, supervisa y evalúa los servicios de las empresas tercerizadas?

32) ¿Si aun no han considerado la ubicación de estas áreas en el organigrama, según su opinión donde podrían ser ubicadas?

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION

ENCUESTA SINDICAL

Estimado Sr.(s) el motivo de esta encuesta es únicamente con el fin de obtener los insumos necesarios para fundamentar las hipótesis de mi trabajo monográfico titulado "**Impacto del Proceso de Tercerización de los Servicios Administrativos en las Instituciones Públicas Descentralizadas**" para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Agradeceré la valiosa información que me pueda proporcionar para cumplir con mis objetivos propuestos.

Atentamente

Carlos Alvarez Sunsin
Egresado de la Carrera
Administración de Empresas
U.A.M.

1) ¿De los servicios de apoyo que se describen indique con una X cual de ellos ha sido trasladado al sector privado para su administración?

Limpieza	<input type="checkbox"/>	Recuperación de cartera	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento de jardines	<input type="checkbox"/>	Reclutamiento y selección de personal	<input type="checkbox"/>
Estacionamiento	<input type="checkbox"/>	Asesoría legal	<input type="checkbox"/>
Entrega de correspondencia	<input type="checkbox"/>	Informática	<input type="checkbox"/>
Vigilancia	<input type="checkbox"/>	Imprenta	<input type="checkbox"/>
Atención social (refrigerios)	<input type="checkbox"/>	Lectura de medidores	<input type="checkbox"/>
Alimentación	<input type="checkbox"/>	Fotocopias	<input type="checkbox"/>
Transporte de equipos	<input type="checkbox"/>	Consultoría de proyectos	<input type="checkbox"/>
Transporte de personal	<input type="checkbox"/>	Capacitación y entrenamiento	<input type="checkbox"/>
Transporte de valores	<input type="checkbox"/>	Otros, especifique _____	

2) Las siguientes afirmaciones se presentan como desventajas de la tercerización. ¿Con cual de ellas identifica usted los resultados obtenidos en esta institución?

Despido en la fase inicial	<input type="checkbox"/>
Deterioro de las relaciones administración - sindicato	<input type="checkbox"/>
Deterioro de los valores y la cultura promovido por la empresa contratada	<input type="checkbox"/>
Debilitamiento sindical	<input type="checkbox"/>
Otros, especifique _____	

3) ¿Cuál es la opinión del sindicato con respecto a la decisión de tercerizar los servicios de apoyo?

4) ¿Considera usted que el proceso de tercerización viola algunas leyes constitucionales, laborales y administrativas?

Sí _____

No _____

5) ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa mencione cuales son estas leyes?

Constitucionales	Laborales	Administrativas
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

6) **¿En su opinión cual ha sido la reacción del sindicato a partir de la decisión de tercerizar los servicios de apoyo?**

- | | | | |
|----------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| - Colaboración | <input type="checkbox"/> | - Obstaculización de la decisión | <input type="checkbox"/> |
| - Indiferencia | <input type="checkbox"/> | - Apoyo total | <input type="checkbox"/> |

7) **¿En que porcentaje ha disminuido el número de funcionarios a partir de la decisión de tercerizar los servicios de apoyo?**

_____ % Obreros _____ % Técnicos _____ % Profesionales

8) **¿Qué criterios fueron seleccionados para aquellos trabajadores de los cuales se iba a prescindir al momento de trasladar los servicios de apoyo a terceros?**

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

9) **¿Cuál era el número de funcionarios antes de trasladar los servicios a terceros. Y con qué número cuenta actualmente?**

	Antes		Hoy
Permanente	_____	Permanente	_____
Por contrato	_____	Por contrato	_____

10) **¿La relación laboral y social entre el personal de la empresa contratada y los funcionarios de la institución se presentan?**

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>		

11) ¿Considera usted que con la decisión de tercerizar los servicios de apoyo se han visto deteriorados los beneficios sociales de los trabajadores?

Sí _____

No _____

12) ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa, señale los beneficios perdidos o disminuidos?

13) ¿Señale en términos porcentuales cual ha sido la dinámica del comportamiento salarial a partir de la decisión de tercerizar?

Se ha mantenido congelado _____
Ha disminuido _____ %
Se ha incrementado _____ %

14) ¿Recibió el sindicato invitación de la institución para organizarse como empresa de servicio o cooperativa conformados por los trabajadores despedidos?

Sí _____

No _____

15) ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa que tipo de servicio le están ofreciendo a la institución?

16) ¿En su experiencia de transformación de trabajadores a empresarios, señale en términos porcentuales cuál ha sido el comportamiento de los siguientes indicadores, desde su conformación como empresa?

	Aumento %	Disminución %
Número de trabajadores	_____	_____
Salario	_____	_____
Productividad	_____	_____
Rentabilidad de la empresa	_____	_____

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION

ENCUESTA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIO

Estimado Sr.(s) el motivo de esta encuesta es únicamente con el fin de obtener los insumos necesarios para fundamentar las hipótesis de mi trabajo monográfico titulado **"Impacto del Proceso de Tercerización de los Servicios Administrativos en las Instituciones Públicas Descentralizadas"** para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Agradeceré la valiosa información que me pueda proporcionar para cumplir con mis objetivos propuestos.

Atentamente

Carlos Alvarez Sunsin
Egresado de la Carrera
Administración de Empresas
U.A.M.

- 1) **¿Qué tipo de servicio ofrece esta empresa a ENEL, INAA y el INSS?**

Servicio	Instituciones
_____	_____
_____	_____
_____	_____

- 2) **¿Ha existido anteriormente algún vínculo laboral de esta empresa con: ENEL, INAA, o el INSS?**

Sí _____

No _____

- 3) **Si ha existido algún vínculo, señale el tipo de vínculo.**

- 4) **Señale el número de trabajadores activos con que ha contado la empresa en los últimos tres años.**

1996 _____

1997 _____

Actualmente _____

- 5) **¿De la totalidad de trabajadores existente cuantos son hombres y cuantos son mujeres?**

Mujeres _____

Hombres _____

- 6) **¿Señale a continuación el promedio de rotación de personal que ha tenido en los últimos seis meses y las causas que la originan?**

Porcentaje de rotación de personal _____

Causas que la originan

- 7) **Además del salario señale que otros beneficios reciben los trabajadores de esta empresa.**

- 8) **¿En la relación contractual con las instituciones que se señalan, que dificultades ha encontrado?**

INAA

ENEL

INSS

- 9) **¿Bajo que modalidad son firmados los contratos con estas instituciones?**

Contratos legales ☐

Contratos administrativos ☐

- 10) **¿Cuál es la forma jurídica que asume la empresa para su organización?**

Autónoma ☐

Sociedad anónima ☐

Cooperativa ☐

- 11) **¿La evaluación de los servicios que ofrece es realizada directamente?**

Por usted

Por la institución

Ambos por separados

- 12) ¿Sea que la evaluación se realice de manera unilateral o ambos por separados, señale las tres principales dificultades que en ella se expresan?**

Dificultades manifestadas
en el servicio evaluado
por la empresa

ENEL _____
INAA _____
INSS _____

Dificultades manifestadas
en el servicio evaluado
por la institución

ENEL _____
INAA _____
INSS _____

- 13) ¿El código laboral establece la libre asociación sindical, existe en esta empresa uno o más sindicatos formados?**

Sí _____

No _____

- 14) ¿Si su respuesta anterior fue negativa, señale las causas de su inexistencia?**

Resistencia de los trabajadores para no organizarse

Resistencia del empleador

Poco personal de la empresa

Otros, explique

- 15) ¿Los servicios ofrecidos a las instituciones que se señalan han sido obtenidos a través de?**

INSS

Licitación abierta

Licitación restringida

Solicitud directa de la institución

Otros formas, especifique

ENEL

Licitación abierta

Licitación restringida

Solicitud directa de la institución

Otros formas, especifique

INAA

Licitación abierta

Licitación restringida

Solicitud directa de la institución

Otros formas, especifique

16) ¿Mencione cuatro dificultades jurídicas establecidas por el derecho constitucional, laboral o administrativo que obstaculicen el ofrecimiento de servicio de terceros a las instituciones del gobierno?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

17) ¿Del total de trabajadores en nomina, cuantos son permanentes y cuantos poseen contrato temporal?

Permanentes _____

Temporales _____

18) ¿Las relaciones laborales y sociales entre el personal de las instituciones y sus trabajadores se presenta de manera?

Excelente
Muy bueno
Bueno

Regular
Deficiente

19) ¿Si su respuesta anterior fue una de las tres últimas, señale brevemente los elementos principales que la afectan?

1. _____
2. _____
3. _____

**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION
ENCUESTA A TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE
SERVICIOS**

1) ¿Para que empresa trabaja usted?

2) ¿Trabajaba usted para el gobierno antes de laborar a esta empresa?

Sí _____

No _____

3) ¿Si trabajaba para el gobierno cual era su ocupación y su salario?

Ocupación _____

Salario _____

4) ¿Qué otros beneficios recibía en el gobierno además de su salario?

Bonos navideños
INSS
Derecho a vacaciones
Treceavo mes
Jubilación
Horas extras
Otros, mencione

Canasta navideña
Uniformes
Ayudas medicas
Ayudas por funeral
Almuerzo
Viveres

5) ¿Además de su salario qué otros beneficios recibe actualmente de esta empresa?

Bonos navideños
INSS
Derecho a vacaciones
Treceavo mes
Jubilación
Horas extras
Otros, mencione

Canasta navideña
Uniformes
Ayudas medicas
Ayudas por funeral
Almuerzo
Viveres

6) **¿Cuál es su ocupación actual y el salario que recibe?**

Ocupación _____ Salario _____

7) **¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?**

8) **¿Bajo que forma esta usted trabando en esta empresa?**

Contrato temporal
Contrato permanente
Jornal

9) **¿De cuantos miembros esta compuesto el sindicato en su empresa?**

10) **¿Después del ultimo trabajo en el gobierno ha intentado trabajar nuevamente para el estado?**

Sí _____

No _____

11) **¿Si le propusieran trabajar nuevamente en el gobierno es este mismo cargo, su decisión seria?**

Sí
No
Talvéz

12) **¿Las relaciones obreros patronales en la empresa que labora usted las valora?**

Excelente
Muy bueno
Bueno

Regular
Deficiente

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION

ENCUESTA ASESORES LEGALES

Estimado Sr.(s) el motivo de esta encuesta es únicamente con el fin de obtener los insumos necesarios para fundamentar las hipótesis de mi trabajo monográfico titulado "**Impacto del Proceso de Tercerización de los Servicios Administrativos en las Instituciones Públicas Descentralizadas**" para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Agradeceré la valiosa información que me pueda proporcionar para cumplir con mis objetivos propuestos.

Atentamente

Carlos Alvarez Sunsin
Egresado de la Carrera
Administración de Empresas
U.A.M.

1) De los servicios de apoyo que se describen, indique con una X cual de ellos ha sido trasladado al sector privado para su administración.

Limpieza	<input type="checkbox"/>	Recuperación de cartera	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento de jardines	<input type="checkbox"/>	Reclutamiento y selección de personal	<input type="checkbox"/>
Estacionamiento	<input type="checkbox"/>	Asesoría legal	<input type="checkbox"/>
Entrega de correspondencia	<input type="checkbox"/>	Informática	<input type="checkbox"/>
Vigilancia	<input type="checkbox"/>	Imprenta	<input type="checkbox"/>
Atención social (refrigerios)	<input type="checkbox"/>	Lectura de medidores	<input type="checkbox"/>
Alimentación	<input type="checkbox"/>	Fotocopias	<input type="checkbox"/>
Transporte de equipos	<input type="checkbox"/>	Consultoría de proyectos	<input type="checkbox"/>
Transporte de personal	<input type="checkbox"/>	Capacitación y entrenamiento	<input type="checkbox"/>
Transporte de valores	<input type="checkbox"/>	Otros, especifique _____	

2) ¿La tercerización de los servicios presenta algunas dificultades a las instituciones. Entre las que se señalan a continuación, indique cual ha sido típica en su organización?

- El sector privado se resiste a invertir sus recursos en el sector publico	<input type="checkbox"/>
- Los servicios privados se quejan de no tener el respaldo gubernamental para el cobro de los servicios	<input type="checkbox"/>
- Leyes jurídicas que impidan la tercerización de los servicios	<input type="checkbox"/>
- Influencias sindicales que impidan la tercerización	<input type="checkbox"/>
- Otros motivos, explique _____	

3) ¿Bajo que modalidad adquiere los servicios de terceros?

- Contratos legales	<input type="checkbox"/>	- Contratos administrativos	<input type="checkbox"/>
- Otros, especifique _____			

4) ¿La evaluación de los servicios tercerizados las realiza?

- Mensualmente	<input type="checkbox"/>	- Anualmente	<input type="checkbox"/>
- Trimestralmente	<input type="checkbox"/>	- No se realiza	<input type="checkbox"/>
- Semestralmente	<input type="checkbox"/>		

5) **¿Las siguientes afirmaciones se presentan como desventajas de la tercerización. Con cuál de ellas identifica usted los resultados obtenidos en su institución?**

- Despidos en la fase inicial
- Pago de indemnización por despido
- Deterioro de las relaciones con el sindicato
- Aumento de la dependencia de terceros
- Debilidades en los criterios de selección de los terceros
- Cultura no apropiada de la empresa contratada

6) **¿Cuál es la estructura que presenta el contrato de trabajo al momento de su firma con las empresas que asumirán los servicios de apoyo?**

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 3. _____ |
| 2. _____ | 4. _____ |

7) **¿La convocatoria para la contratación de servicios de terceros se realiza mediante?**

- Licitación abierta nacional, internacional
- Licitación restringida
- Mediante recomendación de terceras personas
- Otras formas, especifique _____

8) **¿La firma de los contratos tiene una vigencia de?**

- Un mes
- Tres meses

- Seis meses
- Doce meses

9) **¿Entre los requisitos siguientes, señale los seleccionados por la institución para la revalidación del contrato?**

- Aseguramiento de la calidad del servicio
- Mantenimiento del monto inicial del contrato
- Aseguramiento de transferencia tecnológica
- Garantizar los índices de productividad
- Otros, especifique _____

10) **¿En su opinión cual ha sido la reacción del sindicato a partir de la decisión de tercerizar los servicios de apoyo?**

- | | | | |
|----------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| - Colaboración | <input type="checkbox"/> | - Obstaculización de la decisión | <input type="checkbox"/> |
| - Indiferencia | <input type="checkbox"/> | - Apoyo total | <input type="checkbox"/> |

11) **¿Las leyes jurídicas que sustentan las bases para la tercerización de los servicios son?**

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

12) **¿Qué debilidades se encuentran en la constitución, el código del trabajo, derecho administrativo que impidan a las instituciones públicas contratar a terceros?**

Constitución	Código laboral	Derecho administrativo
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

13) **¿Señale si en esta institución por causas de demandas reivindicativas de los trabajadores se ha presentado paro de labores?**

Sí _____

No _____

14) **¿Si su respuesta anterior fue positiva señale las causas de estos paros de labores?**

Demanda salariales	<input type="checkbox"/>
Oposición a la tercerización	<input type="checkbox"/>
Demanda de beneficios sociales	<input type="checkbox"/>

Mejores condiciones de trabajo	<input type="checkbox"/>
Otros, indique _____	

15) ¿Considera usted que el proceso de tercerización viola algunas leyes constitucionales, laborales y administrativas?

Sí _____

No _____

16) ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa mencione cuales son estas leyes?

Constitucionales

Laborales

Administrativas

17) ¿Qué áreas administrativas dentro de su organigrama contrata, supervisa y evalúa los servicios de las empresas tercerizadas?

18) ¿Si aún no han considerado la ubicación de estas áreas en el organigrama, según su opinión donde podrían ser ubicadas?

ENTREVISTA

- 1) ¿Cuál era la situación de la empresa antes de contratar a terceros para hacerse cargo de los servicios de apoyo?
- 2) ¿La decisión de contratar a terceros fue producto de una política gubernamental o institucional?
- 3) ¿Cuál ha sido el impacto social de la tercerización en esta institución viéndolo en términos positivos y negativos?
- 4) ¿Qué impedimentos legales se le han presentado a la institución dificultando el proceso de tercerización?
- 5) ¿Cuál ha sido la posición sindical con respecto a la decisión de contratar los servicios de terceros?
- 6) ¿Qué indicadores nos pueden reflejar mejor los beneficios de la tercerización en esta institución?

Tabla 1. Servicios tercerizados y modalidad del contrato

Institución	Servicio tercerizado	Empresa prestadora de servicio	Tipo de contrato	Criterio de contratación	Vigencia del contrato	Evaluación

Resultado esperado: Conocer las áreas administrativas tercerizadas y las características del contrato.

Tabla 2. Causas que determinan el traslado a terceros y las dificultades encontradas

Institución	Causas para trasladar áreas de apoyo a terceros	Dificultades encontradas al momento de trasladar áreas a terceros	Hubo paros laborales		Causas de los paros
			Si	No	

Resultado esperado: Identificar las causas de la contratación de servicios a terceros y las dificultades existentes para su contratación.

Tabla 3. Identificación de las ventajas y desventajas de la tercerización

Institución	Ventajas encontradas en la tercerización	Desventajas encontrada en la tercerización

Resultado esperado: Conocer las ventajas y desventajas obtenidas de la tercerización según funcionarios del estado.

Tabla 4. Comportamiento de la rentabilidad con el traslado de servicios a terceros

Instituciones	Rentabilidad	Porcentaje de variación

Resultado esperado: Conocer sobre la existencia o no existencia de rentabilidad posterior al traslado de las áreas de servicio a terceros.

Tabla 5. Efectos y reacción de la organización sindical según la visión sindical

Instituciones	Efectos	Reacción

Resultado esperado: Observar los efectos y la reacción tomada por los sindicatos al momento de la tercerización.

Tabla 6. Reducción porcentual de funcionarios y nomina posterior a la tercerización

Institución	Disminución			Pago por indemnización	Disminución % de la Nomina
	% Obreros	% Técnicos	% Profesionales		

Resultado esperado: Identificar en que porcentaje se redujo la nomina y el número de funcionarios.

Tabla 7. Variación del número de funcionarios y relación con los trabajadores de la empresa contratada

Institución	Funcionarios antes		Funcionarios hoy		Relación con los trabajadores de la empresa
	Permanente	Por contrato	Permanente	Por contrato	

Resultado esperado: Conocer la variación de funcionarios y el tipo de relación con los empleados de la empresa contratada.

Tabla. 8 Criterios seleccionados para prescindir de los trabajadores al momento de trasladar servicios a terceros

Instituciones	Criterios para prescindir de los trabajadores	Cantidad de varones despedidos	Cantidad de mujeres despedidas	Pago total por Indemnización

Resultado esperado: Identificar los criterios seleccionados por las instituciones para prescindir de los funcionarios afectados por la tercerización de los servicios de apoyo.

Tabla 1. Convocatoria y evaluación para la contratación de terceros

Institución	Servicios tercerizados	Modalidad de contrato	Vigencia del contrato	Evaluación del servicio	Convocatoria de contratación

Resultado esperado: Conocer la modalidad del contrato con las empresas de tercerización y el tipo de licitación.

Tabla 2. Desventajas y dificultades de la tercerización

Institución	Desventajas	Dificultades

Resultado esperado: Conocer las Desventajas y dificultades de la tercerización.

Tabla 3. Reacción del sindicato y paros laborales

Institución	Ha existido Paro de labores		Causas de los paros	Viola leyes jurídicas la tercerización		Reacción del sindicato
	Si	No		Si	No	

Resultado esperado: Conocer la reacción sindical al momento de tercerizar y el apego de la decisión a las normas jurídicas vigentes.

BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ, Pelegry Eloy: **Harvard Deusto Business Review**, "Privatización y estructura de mercado," España, Deusto, No.53, 1993. pp 18-21.

C.P. DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE C.F: **Outsourcing: Herramientas para el análisis económico y estratégico**, 1996. pp 1-5, <http://www.cpcecf.org.ar/ve36/ei1.html>.

CARVALHO, Neto Antonio Moreira de: **Revista do serviço Público**, "Terceirização de serviços públicos no Reino Unido e os impactos sobre as relações de trabalho: Considerações sobre a realidade brasileira," Brasil, Ano 47, volume 120, número 2, Mai-Ago, 1996. pp 99-110. Traducción. Lic. Orlando García.

CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE: **Documentos de la prosperidad**, "Privatización de empresas de propiedad estatal," Estados Unidos, INCAE. 5-0753-01048988-1, 1993. pp 1-18.

COMÍN, Francisco y Aceña Pablo Martín: **Harvard Deusto Business Review**, "La Privatización de empresas públicas en España," España, Deusto, No.53, 1993. pp 14-16.

EMPRESAS EN PRIMERA PERSONA: **Sindicato de Pepsi Cola organiza micro empresa que brinda servicios a la compañía**, "Entrevista con Ismael Fuentes (Sindicato de Pepsi Cola y secretario ejecutivo del PIT-CNT)," Uruguay, 1997. pp 1-9. <http://www.zfm.com/espectador/text/emp04032.htm>.

LA NACIÓN ON LINE: **Expectativas económicas para 1997, según una encuesta de una consultora privada**, "El empresariado es optimista, pero reclama más cambios," Argentina, 1996. pp 1-4, <http://www.lanación.com.ar/96/12/10/e11.htm>.

LEIRIA, Jerônimo Souto: et al, **Terceirização, uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial**, São Paulo, Brasil, Gente, edición 8ª, 1995. pp21-119. Traducción. Lic. Orlando García.

MARTÍNEZ, Montoya Gustavo: **Memoria 1990-1996**, "El Proceso del Cambio en INAA," Managua, Nicaragua. 0103, 3777, 1996. pp 5-10.

ORTEGA, Campos Gustavo: **Empresas privadas de C.A. se unen ante globalización**, Managua, Nicaragua, Sección económica, La Tribuna, 08 de agosto, 1997. pp 2B.

PAUL, Samuel: **Finanzas y Desarrollo**, "La privatización y el sector público" Estados Unidos, Washington D.C. 20431, Volumen 22. Número 4, 1985. pp 42-45.

ROTHERY, Brian y Robertson Ian: **Outsourcing**, Mexico, D.F, Limusa, S.A. de C.V, INCAE 5-0753-01049353-7, 1996. pp 1-10.

STEPHEN, Davis Frank: **Tercerização E Multifuncionalidade**, "Idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa," São Paulo, Brasil, STS Publicações e Serviços Ltda, 1992. pp 11-61. Traducción. Lic. Orlando García.

VILLALONGA FURLONG S.A: **Nuestra empresa**, Argentina,
<http://www.villalonga.con.ar/a.html>